Atena Editora
Ano 2021

Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

Marcelo Pereira da Silva
(Organizador)

Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

Marcelo Pereira da Silva
(Organizador)

Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena
Editora

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Ano 2021

Comunicação institucional, gestão e atores organizacionais

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Marcelo Pereira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C741 Comunicação institucional, gestão e atores organizacionais / Organizador Marcelo Pereira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5706-761-1
DOI 10.22533/at.ed.611212201

1. Comunicação. I. Silva, Marcelo Pereira da (Organizador). II. Título.
CDD 302.2

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

As sociedades constituem verdadeiras fábricas de significações e sementeiras da vida social com sentido. Assim como as sociedades, as organizações, igualmente, são um viveiro de significações e sentidos que envolvem diferentes sujeitos, identidades, perspectivas, espaços e idiossincrasias.

As organizações contemporâneas constroem seus ethos calcadas em valores como responsável socioambientalmente, diversa, credível, plural, virtuosa, inclusiva, empreendedora, inovadora, etc.; porém muitos destes qualificadores se alicerçam mais no "parecer ser", pois não dão conta das demandas que os públicos apresentam tanto em ambientes on-line como em off-line, demonstrando certa dificuldade em ouvir e atender aos interesses de seus públicos, negociar e coabitar.

Verifica-se considerável esforço de administradores e gestores da comunicação organizacional no fomento de engajamento dos públicos em relação às marcas; não seria demasiado que considerassem os arranjos e modalidades de subjetivação emergentes nos sistemas de coletividade que são as organizações, dado que estão investidas de visões de mundo que se materializam em relevantes categorias de pensamento para a constituição da identidade corporativa e o delineamento do seu propósito.

As organizações necessitam entender a complexidade do sujeito para que lidem com mais eficiência com suas vindicações, construindo identidades corporativas mais coerentes e honestas, equilibrando discurso e prática, haja vista que a árvore da informação e os frondosos ramos da transmissão escamoteiam a floresta da comunicação, das alteridades e dos atores que dão vida às organizações.

Os modos de organização do discurso organizacional não podem ser tomados somente por "maneiras de dizer" sem que passem, obrigatoriamente, pelas "maneiras de ser", já que que os modos de ser regem as maneiras de dizer das instituições. Ou pelo menos deveriam. A legitimidade das ações organizacionais estruturadas sob a égide do esforço comunicativo na procura da conciliação de interesses é um pilar fundamental para instituições e sujeitos.

Postas estas questões, este e-book intitulado "**Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais**", abarca textos fulcrais para a pesquisa em comunicação organizacional, aventando hipóteses e objetivos e analisando as configurações da sociedade, dos atores e das instituições na contemporaneidade. Os 6 artigos exibem arcabouços teóricos, metodológicos, empíricos e analíticos que estruturam e pavimentam o caminho que leva à necessidade de investigações sobre a comunicação das instituições e o lugar dos atores sociais para a legitimação e a consecução do propósito e da cultura organizacional.

Marcelo Pereira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, GESTÃO DE CRISES E REDES SOCIAIS DIGITAIS – UM ESTUDO SOBRE A VALE S.A

Data de aceite: 01/02/2021

Ana Carolina Trindade
Comunicação Midiática pela UNESP

Jéssica de Cássia Rossi
Ciências Sociais pela UNESP. Docente do Centro Universitário do Sagrado Coração de Bauru

Marcelo Pereira da Silva
Comunicação pela UNESP. Docente do Mestrado Interdisciplinar em Linguagens, Mídia e Arte da PUC-Campinas

RESUMO: Analisamos o comportamento da Vale S.A. na rede digital *Facebook* e em seu site oficial para entender de que modo a comunicação pode interferir na relação de clientes, públicos e seguidores on-line durante períodos de crise. Desenvolvemos uma revisão literária sobre sustentabilidade, responsabilidade ambiental, comunicação organizacional, gestão de crise e redes sociais digitais. Em seguida, em virtude do desastre ambiental que ocorreu em novembro de 2015, na cidade de Mariana/MG, observamos o gerenciamento do site e do *Facebook* da organização por meio de estudo exploratório que apresenta alguns posicionamentos de internautas nos canais da Vale S.A.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, Crise, Internet, Sustentabilidade, Vale S.A.

ABSTRACT: We analyzed the actions of Vale S.A. on the Facebook social network and on the official website to understand how communication can interfere with the relationship of customers, audiences and online followers during periods of crisis. We developed a Literary Review on Sustainability, Environmental Responsibility, Organizational Communication, Crisis Management and Social Networks. Subsequently, due to the environmental disaster that occurred in November 2015, in the city of Mariana/MG, we observed the management of the organization's website and the fanpage on Facebook through an exploratory study that presents some positions of Internet users on Vale S.A.'s channels.

KEYWORDS: Communication, Crisis, Social Networks, Sustainability, Vale S.A.

1 I INTRODUÇÃO

Devido à grande concorrência e às dificuldades que as organizações passam, com o mercado cada vez mais competitivo, a sustentabilidade e responsabilidade ambiental tornaram-se de suma importância. A conscientização, tal como a preocupação com a preservação do meio ambiente assumiram a pauta de assuntos a serem tratados nos ambientes institucionais e fossem inseridas no dia-a-dia de maneira favorável às ações da organização.

Com as rápidas mudanças nos meios de comunicação ocasionadas pelo fenômeno da globalização, a comunicação organizacional

tem sido utilizada para que os processos comunicativos sejam eficazes, com foco em seus públicos, colaboradores e seguindo as leis vigentes. Todas as organizações estão sujeitas à crise, momento em que a marca está exposta negativamente. Dessa maneira, a dificuldade comunicacional da organização perante seus públicos pode interferir na credibilidade da marca. Neste ponto, o uso das redes digitais, como sites e mídias sociais, é muito relevante para a reputação corporativa.

Os sites e, mais recentemente, as mídias virtuais apresentam um novo paradigma para a comunicação por serem de fácil acesso à população e possibilitarem a criação de conteúdos de modo livre e orgânico. Tendo isso em vista, o site corporativo e o *Facebook,* plataforma que possibilita a troca de informações, da Vale S/A, foram escolhidos para como foco de estudo deste artigo. As organizações passaram a se atentar a esse novo tipo de comunicação, pois pode ser uma aliada, quando se compartilham elogios ou uma vilã, caso as reclamações não recebam a devida atenção.

São apresentados os fundamentos teóricos referentes à sustentabilidade e responsabilidade ambiental; comunicação organizacional e gestão de crise; e Internet. Em seguida, é exposta a metodologia, a empresa Vale S.A., a comunicação geral da organização, a situação e a estratégia de comunicação.

O objetivo desse estudo é apresentar a estratégia de comunicação da Vale S.A durante o período de crise em sua Mídia Social digital, após o desmoronamento da barragem em novembro de 2015, na cidade de Mariana/MG. Elaborar, por intermédio do Estudo Exploratório, como o site oficial e o *Facebook* foram utilizados para esclarecer as dúvidas sobre o desastre ambiental. Para finalizar, avaliamos como ocorre a gestão de relacionamentos da Vale S.A.

Com base no exposto e considerando a importância da comunicação em momento de crise, apresentamos um estudo de caráter exploratório que tem como objetivo identificar o comportamento da Vale S.A. no *Facebook* e no site para esclarecimento da situação delicada pela qual passou.

2 I SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

É cada vez mais comum a inserção de conceitos como sustentabilidade e responsabilidade ambiental nos ambientes organizacionais devido à preocupação da população e das organizações com o futuro de suas gerações e do meio ambiente. As ações humanas sobre o ambiente e o uso desenfreado das matérias primas ocasionou que a população se tornasse mais interessada em saber se as organizações agem com responsabilidade socioambiental.

> O termo sustentabilidade surgiu no começo da década de oitenta, sendo definido como capaz de satisfazer as necessidades e não afetar ou reduzir as oportunidades das futuras gerações. Seria a organização de processos e

> ações permanentes, isto é, que não deixasse de existir com o passar do tempo pelo esgotamento natural de recursos, mantendo o padrão estabelecido de qualidade. (SILVA, 2010, p.1).

A escassez de matérias primas, diminuição de poluentes lançados no ambiente e a devastação de florestas fez com que a sustentabilidade se tornasse algo primordial para as organizações nos dias atuais. Um dos propósitos da sustentabilidade é a preservação do meio ambiente durante a atuação da organização e a utilização da matéria prima de forma consciente. Essas ações, se ordenadas e consolidadas, ajudam a organização a se ressaltar no atual ambiente de competitividade. Para Silva, (2010, p.2), "sustentabilidade se define por ser um raciocínio sistêmico, que propõe três pilares de raciocínio: a simplicidade, a estabilidade e a objetividade". Isto é, torna-se necessário produzir em alta escala devido à competitividade, mas é necessário não prejudicar o meio ambiente.

As organizações passaram a demonstrar suas ações com transparência atrelada às políticas e práticas ambientais, para que seja possível alcançar a credibilidade de seus públicos estratégicos. Segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 117), a empresa deve levar à risca as legislações ambientais e se atentar as possíveis mudanças na mesma para evitar polêmicas.

O Código de Defesa do Consumidor (CDC), aprovado em 11 de setembro de 1990 e implementado em 1991, ocasionou a reação e o ponto de partida para que as empresas passassem a se preocupar com a relação: públicos, imagem e organização. Para Kunsch (1997, p.145), "as empresas só contribuirão para o exercício da cidadania se observarem sua responsabilidade social, respeitando o consumidor como cidadão, por meio de um comportamento ético incontestável". Considerando o pensamento da autora, a eficácia da responsabilidade social se deve ao respeito que a organização tem com seus públicos. Já Barbeiro (2010, p.62) afirma que "cumprir a lei não é motivo para comemorações, nem para grandes chamadas no relatório de sustentabilidade. [...] É preciso ir além para alcançar o grau de empresa sustentável".

É imprescindível que a organização se atente à comunicação, às leis e à missão, visão e valores para que a imagem seja projetada para a sociedade e para os públicos estratégicos de maneira positiva em relação à sustentabilidade e não com o objetivo de ascensão empresarial.

3 I COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE

O fenômeno da globalização alterou o comportamento do mundo devido às rápidas mudanças que ela ocasionou. Com o surgimento de novos meios de comunicação e da quebra de barreiras econômicas, o mundo passou de uma sociedade limitada a ilimitada em virtude da conexão entre as fronteiras e da reestruturação comunicacional. Segundo Santos (2016, p. 12), "a globalização é, de certa forma, o ápice do progresso de internacionalização

do mundo capitalista". Os avanços da ciência auxiliam na composição de novas técnicas de informação, resultando nas ações que garantem a emergência de um mercado global.

Segundo Kunsch,

> Vivemos a era da globalização da economia, do livre-mercado e da competitividade mundial. O mundo transforma-se em megamercados: Mercado Comum Norte-Americano (Nafta – Estados Unidos, Canadá e México); Comunidade Econômica Europeia (CEE – doze países); Japão e os "tigres asiáticos" (Coréia do Sul, Cingapura, Taiwan e Hong Kong); Mercado Comum dos Países do Cone Sul (Mercosul – Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai); Pacto Andino (Colômbia, Peru, Bolívia, Equador e Venezuela). Práticas comerciais nacional-protecionais cedem à estratégia regionalista, que tem estimulado as trocas entre os países, reduzindo taxas de importação e facilitando o livre comércio. (KUNSCH, 1997, p. 138).

A interação comercial entre os países e o surgimento de tecnologias exigiram que os profissionais se atentassem às novas formas de comunicação, as quais se tornaram papel fundamental na era da globalização. Para Kunsch (1997, p.140), "as transformações nesse campo apontam para uma série de aspectos relacionados com a ética na formação de profissionais, no cumprimento da legislação e dos códigos em vigor". Isto é, o Brasil possui leis que propiciam os direitos e deveres do cidadão, do profissional e dos veículos de comunicação.

A comunicação é um fator imprescindível para as organizações, pois se responsabiliza pela integração de todas as áreas organizacionais. Nomeada de comunicação organizacional, também chamada de comunicação empresarial ou corporativa, a mesma visa o "fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade" (KUNSCH, 1997, p. 116).

A crise é citada por Barbeiro (2010, p.100), como algo que "mais cedo ou mais tarde ela vai ocorrer, porque é da essência do risco negocial e nenhuma empresa está imune a isso. O que difere de uma empresa de outra é que algumas agem proativamente, outras, reativamente". O setor de comunicação, previamente preparados, deve apresentar funcionários que sejam verdadeiros embaixadores da organização para que em um momento delicado, não sejam mais um destruidor da marca.

> Quanto mais tempo a empresa demorar em responder a crise, maiores serão as impressões negativas que os consumidores terão sobre determinada marca e melhor para a concorrência. Isso se deve ao fato de que a concorrência pode se valer do fator mídia para tirar proveito da marca em crise e deixar que os consumidores fiquem em dúvida quanto aos benefícios do produto em crise. Os consumidores podem achar que, na realidade, não gostam daquela marca e podem debandar, de forma definitiva, para outra marca ou produto. (KOTLER, 2006, p.58).

As crises originam-se da dificuldade comunicacional perante seu público estratégico. O atraso no tempo de resposta de um acontecimento pode ocasionar uma imagem negativa

da organização. Posto disso, a comunicação organizacional deve estar pronta para gerir uma crise interna ou externa. A organização deve se adaptar às novas tecnologias que possam interferir diretamente na imagem organizacional, assim como foi exposto a seguir no item Internet.

4 I REDES SOCIAIS DIGITAIS E ORGANIZAÇÕES

A globalização possibilita novas formas de expressão e interação, estendendo os horizontes da comunicação em função das novas tecnologias. Segundo Terra,

> As novas tecnologias permitem agilidade nos processos organizacionais e trazem oportunidades que podem ser potencializadas e estimuladas no ambiente virtual, como mais uma alternativa de comunicação e experiência. Todas as ferramentas fazem com que o universo de trocas simbólicas entre indivíduos aumente consideravelmente, fazendo com que cresçam também as possibilidades de interação entre os usuários. (TERRA, 2008, p. 97).

Entre as novas tecnologias, está a Internet e as redes sociais digitais que proporcionam interações entre os indivíduos desde o final do século XX, possiblitando uma comunicação de todos para todos, diferentemente das mídias tradicionais em que comunicação era de um para todos (GONÇALVES; SILVA, 2014). Com isso, as crises corporativas passaram a ser ainda mais preocupantes. Qualquer notícia ou reclamação se dissemina rapidamente graças à essa plataforma digital e qualquer indivíduo pode emitir sua opinião sobre as organizações, ainda mais em situações de crise. A televisão e o rádio ficaram para trás, ocasionando a necessidade de modificação da Comunicação Organizacional para se adequar aos novos tempos. (JENKINS, 2008).

Um site corporativo é uma página virtual que tem por função divulgar a atuação de uma organização. Por ele, os públicos podem conhecer a instituição, sua missão, visão e valores, atividades, histórico, produtos e serviços, formas de contatos, notícias, suas ações de responsabilidade social e ambiental, etc. É uma ferramenta digital essencial para muitas organizações como empresas multinacionais que têm uma atuação ampla em diferentes locais. A arquitetura, o design e conteúdo do site devem ser "limpos", atrativos e objetivos, ou seja, o mais funcional possível. Por ele, uma organização pode passar uma reputação positiva e ou negativo aos seus públicos estratégicos (BUENO, 2014).

Já as mídias sociais on-line permitem a interação entre pessoas que têm os mesmos interesses por meio do compartilhamento de conteúdo de forma colaborativa como o *Facebook* e *Twitter*. Ela possibilitou que qualquer indivíduo seja produtor de conteúdo, transformando essas plataformas em grandes formadores de opinião. Com a possibilidade de interação entre usuário e organização, as mídias sociais se tornaram um aspecto de grande importância para os setores de comunicação, tornando-se mais efetivas do que outros meios de comunicação. Barbeiro cita que,

> Para alguns gestores, as mídias sociais aparecem como uma grande ameaça, especialmente para as empresas que têm milhares de clientes. Mas questões como meio ambiente, ética e sustentabilidade valem para todo mundo, mesmo para corporações que vendem insumos e não diretamente para o público. (BARBEIRO, 2010, p.27).

As informações, muitas vezes, sem fontes definidas sobre uma determinada organização, pode ocasionar o desgaste da imagem e evoluir para uma crise. Por isso, é fundamental que a organização esteja atenta a esses acontecimentos para que, quando necessário, seja possível desfazer informações sem fundamento. O mesmo pode acontecer positivamente, ou seja, um usuário pode fazer uma declaração assertiva em relação à organização. Para Terra (2008, p.34), o usuário tem o poder de produzir uma manifestação e gerar uma mídia para a organização, ocasionando assim, uma credibilidade que foge à voz oficial das comunicações institucionais das organizações.

Dessa forma, os sites corporativos e as mídias digitais são plataformas estratégicas de comunicação de uma empresa com seus públicos de interesse. A gestão da comunicação nessas plataformas deve ser muito dinâmica e a formas de avaliação devem priorizar *softwares* específicos que captem a opinião dos usuários em diferentes plataformas com agilidade. Qualquer comentário que não obtiver uma resposta imediatamente pode prejudicar a reputação corporativa, ainda mais em situações de crise (BLACKSHAW, 2010).

O *Facebook* (mídia social analisada neste trabalho) é um meio de comunicação no qual o internauta traz à tona informações cada vez mais rápidas, complexas e interligadas (SOUZA, 2009). Isto é, precisa-se se atentar nas notícias que estão circulando pela rede social para conseguir dar a atenção necessária para esses usuários.

> O atual momento não poderia ser mais propício para analisar os impactos da Internet na sociedade e nas organizações. A rede modificou as percepções da alta gestão empresarial e impôs desafios para manter a imagem e ações das empresas equilibradas. (SOUZA, 2009, p. 24).

A rede social é utilizada por grande parte dos internautas nos dias atuais e a organização deve se atentar e possuir um papel fundamental para manter seus desempenhos positivos em função desse meio de comunicação. Com base no exposto, apresentamos a metodologia para o desenvolvimento deste estudo.

5 | METODOLOGIA: ESTUDO EXPLORATÓRIO

A metodologia utilizada no presente estudo foi o Estudo Exploratório – método que visa a exploração e a ampliação do conhecimento sobre o tema escolhido pelo pesquisador. Por isso, analisamos o comportamento da organização Vale S.A. no canal desenvolvido pela organização "Vale Esclarece[1]", posteriormente inserido dentro do site oficial da Vale S.A. e nomeado como "Samarco" e na mídia social *Facebook*, especificamente na área "Avaliações" da *fanpage*.

1. Vale Esclarece. Disponível em < http://www.valeesclarece.com.br/> Acesso em: 04 dez. 2015.

Devido ao fato deste trabalho abordar a comunicação no período posterior ao rompimento das barragens na cidade de Mariana/MG, sob responsabilidade da empresa Samarco, no dia 05 de novembro de 2015. Optamos por analisar as notas publicadas à imprensa no site da empresa Vale, na seção Samarco, no período de 05 a 12 de novembro de 2014, desconsiderando os outros conteúdos do site por acreditar que essa seção atendaria nosso propósito de pesquisa. E também, abordamos a fanpage da empresa no mesmo o período no item "avaliações", em que os usuários podem publicar comentários sobre e avaliar a organização com uma nota de 1 a 5. Selecionamos aleatoriamente, entre os comentários negativos, 3 reclamações sobre a empresa a fim de verificar como a Vale se comunicava com essas pessoas no início da crise. A escolha do item "Avaliações" ocorreu porque o mesmo permitiu verificar como a empresa se posicionaria frente às críticas dos seus seguidores, se haveria ou não uma interação eficiente e eficaz.

6 I ELEMENTOS HISTÓRICOS-CONTEXTUAIS: A VALE S.A

A Vale é uma mineradora multinacional brasileira que teve origem no ano de 1942, quando o presidente Getúlio Vargas assinou a criação da Companhia Vale do Rio Doce[2] sob o Decreto-Lei nº 4.352. A organização é líder na produção de minério de ferro, pelotas e níquel, destacando-se nas áreas de logística, siderurgia e energia.

No site da organização é possível encontrar a identidade organizacional[3]:

> Missão – transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável; Visão – Ser uma empresa de recursos naturais global número um em criação de valor a longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta; Valores – 1. A vida em primeiro lugar 2. Valorizar quem faz a nossa empresa 3. Cuidar do nosso planeta 4. Agir de forma correta 5. Crescer e evoluir juntos 6. Fazer acontecer. (VALE S.A., 2016, p.1).

Há 70 anos no Brasil, a história da companhia Vale possui diversos acontecimentos, entre eles, a ação de *joint venture* entre a Vale e a BHP Billiton. Segundo o livro Nossa História[4] (2012, p.260), a Samarco:

> Também sediada em Belo Horizonte, [...] foi criada em 1977 e menos de 30 anos depois já era a quinta maior exportadora do Brasil. No final de 2010, a empresa distribuiu o montante de R$ 3,3 bilhões (US$ 1,9 bilhão) em dividendos aos acionistas. Em 2011, a Vale possuía 51% de suas ações, dividindo o controle societário com a australiana BHP Billiton. A aquisição de parte da Samarco em 2000 – com toda a sua estrutura de exportação e a capacidade de produção de pelotas com baixo custo – foi um passo importante na conquista do mercado almejado pela Companhia.

---

2. Nossa História – Capítulo 2. Disponível em: <http://www.vale.com/pt/aboutvale/book-our-history/documents/livro/vale_livro_nossa_historia_cap2.pdf> Acesso em: 13 jan. 2016.
3. Identidade Organizacional da Vale S.A.. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx> Acesso em: 12 jan. 2016.
4. Nossa História – Capítulo 8. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/book-our-history/Paginas/default.aspx> Acesso em: 04 dez. 2015.

Atualmente, a Vale possui 50% das ações da Samarco, empresa mineradora instalada em Mariana/MG. O desastre ambiental mineiro repercutiu nas mídias sociais on-line, a Samarco como a empresa responsável pelo rompimento da barragem, dispôs do apoio da comunicação da Vale para prestar esclarecimentos.

Com base no exposto e considerando a importância da comunicação no momento de crise, exibimos um estudo de caráter exploratório com o objetivo de identificar o comportamento da organização Vale S.A. na área criada no site oficial da organização para esclarecimento da situação da mesma e na mídia social on-line.

7 | ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO: O SITE VALE S.A

A organização possui um site[5] institucional completo e de fácil utilização. As informações foram reunidas em diversas áreas, assim como aparece nos campos relacionados abaixo.

- Sobre a Vale: área institucional com missão, visão, valores, ouvidoria, história, retrospectiva, patrocínios, parcerias e relatórios;
- Negócios: área explicativa sobre os principais negócios da empresa como Mineração, Logística, Energia e Siderurgia;
- Pessoas: espaço reservado para oportunidades e perguntas;
- Investidores: área direcionada para informações sobre ações, dívidas, dividendos e contato da empresa;
- Imprensa: espaço que reúne informações de interesse da imprensa como notas de esclarecimento, transações e aprovações empresariais relacionados a parte Social, Cultural, Meio Ambiente, Recursos Humanos, Finanças, Mineração, Logística, Energia e Siderurgia;
- Iniciativas: a empresa mostra, neste campo, quais são as iniciativas de inovação ambiental e social;
- Samarco: área reservada para esclarecimentos e comunicados com biblioteca de imagens e vídeos.

O portal não é responsivo, isto é, ele não se adapta a todos os dispositivos móveis. Contudo, isso não impede do internauta encontrar informações sobre a organização com facilidade. A área destinada aos investidores traz as ações, assim como dívidas e dividendos, o que traz uma transparência da organização com seus públicos.

Devido ao problema ambiental sofrido, a Vale adotou, como principal canal de comunicação, a área “Samarco” para esclarecer tudo o que ocorreu e o que está sendo

5. Site Oficial da Vale S.A. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/pt/paginas/default.aspx> Acesso em: 18 jan. 2016.

feito para recuperar o meio ambiente e os danos causados devido ao desmoronamento na barragem de rejeitos de Fundão, em Mariana /MG no dia 05 de dezembro de 2015.

8 | O FACEBOOK VALE S.A

A *fanpage* da Vale S.A. (Figura 1) conta com 471.975 curtidas e possui 3.195 avaliações[6] com uma média de 3,2 de 5 estrelas, isto é, a Vale S.A. é avaliada como mediana diante de seus seguidores.

Figura 1: Página inicial Vale S.A.

Fonte: *Facebook* Vale S.A. (c2016, p.1).

Aproximadamente mil e trezentos seguidores elegeram a nota 1 devido às diversas reclamações

9 | SITUAÇÃO

A situação do site da Vale S.A. mediante a data estabelecida, previamente, para este estudo é positiva. A organização atualizou com frequência os comunicados para a imprensa. Entre os dias 05 a 12 de novembro, encontra-se seis comunicados[7] oficiais na página do site institucional. Dentre eles, as notícias se referem às principais providências que a Samarco tomou após o desastre ambiental.

---

6. Dados retirados da *fanpage* “Vale S.A”. Disponível em: <https://www.facebook.com/valenobrasil/timeline> Acesso em: 02 fev. 2016.

7. Comunicados da Samarco. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/samarco/releases/Paginas/default.aspx> Acesso em: 18 jan. 2016.

Figura 2: Página da Samarco no site da Vale S.A.

Fonte: Site Vale S.A. (c2016, p.1).

Outro ponto interessante a ser destacado, é o campo "Perguntas Frequentes", logo abaixo das notícias. Questões como o depósito de rejeitos da Vale, os impactos ambientais, ações futuras da Vale S.A., notícias sobre as barragens e sobre a água estão disponíveis para acesso de toda população interessada.

Em relação a rede social *Facebook* da Vale S.A., a comunicação não é tão eficaz. A página é atualizada com *posts* semanais, porém, foi selecionada a área "Avaliações" para o desenvolvimento desse artigo. Essa área possibilita que os curtidores da página publiquem elogios ou reclamações e, em seguida, é possível avaliar a organização com uma nota de 1 a 5. Durante a semana que sucedeu o acidente ambiental, a página recebeu diversas avaliações negativas para a organização, como mostra a relação a seguir de três reclamações previamente selecionadas:

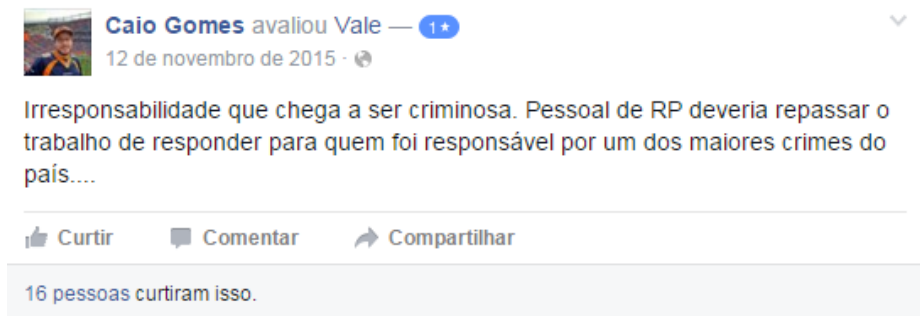



Figura 3: Reclamação na página da Vale S.A - *Facebook.*

Fonte: *Facebook* Vale S.A. (c2016, p.1).

O internauta publicou uma reclamação no dia 12 de novembro de 2015 e não obteve nenhuma resposta oficial dos responsáveis pela página. Em meio a tantas reclamações disponíveis, a reclamação destacada na Figura 4 fala sobre a irresponsabilidade da Vale S.A. e pede que a equipe de comunicação seja mais atenciosa.

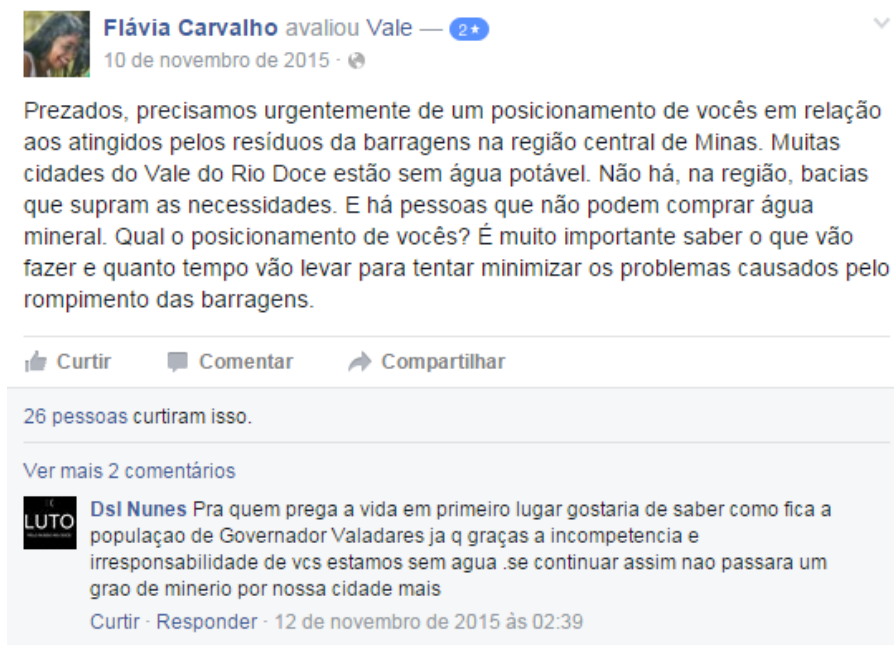



Figura 4: Reclamação na página da Vale S.A - *Facebook*.

Fonte: *Facebook* Vale S.A. (c2016, p.1).

A insatisfação da internauta é demonstrada na figura 5 e, novamente, comprova a falta de monitoramento da página. Não existe nenhum posicionamento da organização, apenas comentários de outros internautas sobre o que foi publicado.

Em relação ao assunto abordado, encontra-se um comunicado oficial no site que fala sobre a coletiva de imprensa realizada no dia 11 de novembro com o seguinte título: “Em coletiva de imprensa, Murilo Ferreira expressa total solidariedade aos afetados pelo acidente em Minas Gerais”[8]. Caso houvesse o monitoramento da rede social, o link com este comunicado disponível no site oficial poderia ter sido enviado como resposta para a reclamação da internauta no campo dos comentários na página do *Facebook*; o mesmo esclareceria a dúvida e melhoraria a confiança.

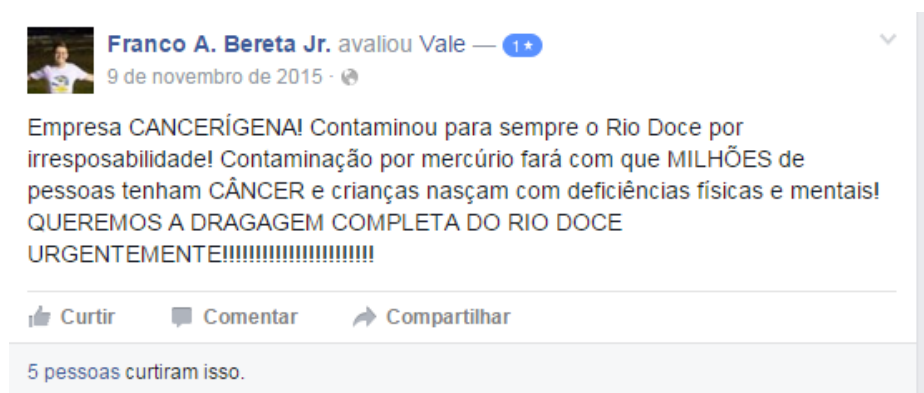



Figura 5: Reclamação na página da Vale S.A - *Facebook*.

Fonte: *Facebook* Vale S.A. (c2016, p.1).

No dia 09 de novembro, o internauta destaca a preocupação com o futuro do Rio Doce e não recebe nenhuma resposta. Isto demonstra uma falha da organização, afinal, no site oficial, é possível encontrar explicações na área “Perguntas Frequentes” que responderia essa indagação do internauta quanto aos impactos ambientais. Com isso, as reclamações permanecem na página do *Facebook* sem monitoramento e geram conteúdos negativos para a imagem da organização.

10 I ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA VALE

O site “Vale Esclarece” esteve disponível para a população logo após o desastre ambiental ocorrido em Mariana, MG. O espaço foi criado para disponibilizar comunicados e balanços oficiais sobre o ocorrido. Após um tempo, analisamos certa mudança no sistema

8. Comunicado Oficial. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/samarco/releases/Paginas/em-coletiva-de-imprensa-murilo-ferreira-expressa-total-solidariedade.aspx.>Acesso em: 02 fev. 2016.

de comunicação e o link do "Vale Esclarece" passou a ser direcionado para uma página da Samarco[9] hospedada no próprio site da Vale S.A.

Durante o período estudado, notamos uma atualização quase diária de comunicados oficiais no site oficial. Os temas abordados durante a semana que sucedeu o desastre foram desde declarações em apoio às famílias das vítimas até informações de inspeções que estavam sendo feitas para prevenir outros desastres. A rede social oficial da Vale S.A. no *Facebook* foi utilizada para informar o local em que é possível encontrar as notícias sobre as ações que a Samarco desenvolve em função do ocorrido e, também, esclarecer as dúvidas dos internautas que utilizam esse meio de comunicação. Durante o período, a área "Avaliações" escolhida para estudo, não recebeu nenhuma resposta da equipe de comunicação do *Facebook*.

Diante das reclamações selecionadas, destacamos a insatisfação dos internautas em relação à falta de atenção dos responsáveis pela página. As dúvidas sobre o futuro do Rio Doce, um dos maiores atingidos pelo desastre, foram ignoradas pela equipe de comunicação. Questões como essas que não possuem respostas podem trazer consequências negativas para a imagem da organização, pois segundo Barbeiro (2010, p.134), "[...] nada mais importante do que desenvolver uma comunicação eficiente que constrói uma imagem admirada no mercado".

O caso abordado demonstra que embora algumas organizações estejam atentas às demandas atuais de comunicação organizacional, principalmente as direcionadas para as mídias sociais virtuais, em alguns casos, empresas como a Vale S.A. ainda demonstram certa limitação para atender as demandas de relacionamento que estes canais de comunicação e as crises corporativas exigem. Trata-se de uma área que ainda apresenta muitos desafios para as organizações, uma vez que a transparência, a comunicação e a responsabilidade socioambiental ainda não são valores totalmente incorporados pelas empresas no Brasil (BUENO, 2014).

11 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento desse artigo, elaboramos uma pesquisa bibliográfica e um estudo exploratório para apresentar a estratégia de comunicação exercida pela Vale S.A. após a queda das barragens na cidade de Mariana/MG, no dia 5 de novembro de 2015. A repercussão do desastre repercutiu internacionalmente e, para este estudo, destacou-se uma área de "Avaliações" da plataforma *Facebook* e, o site oficial da organização como objetivo de pesquisa.

Durante a pesquisa bibliográfica, notamos a importância que a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental passaram a ter para as organizações. O meio ambiente,

9. Página da Samarco no site da Vale S.A. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/samarco/paginas/default.aspx> Acesso em: 18 jan. 2016.

a transparência e a conscientização ambiental foram um dos aspectos apontados como fundamentais para o sucesso dessa área. A comunicação organizacional passou a ser indispensável por auxiliar na junção de todas as áreas da organização, assim como no fortalecimento da marca. Se bem estruturada, a mesma pode ajudar a conter ou evitar possíveis crises que a organização está sujeita.

Atualmente, o uso da Internet e das redes digitais passou a ser um novo canal de comunicação da organização com seus públicos. Isso pôde ser comprovado através do estudo exploratório, em que percebemos a necessidade de interação dos públicos estratégicos com a organização.

No decurso do estudo exploratório, por meio das informações disponíveis no *Facebook* e no site oficial da Vale S.A., o mesmo agregou informações importantes sobre a comunicação no campo virtual. Notamos que a organização recebe diversas interações em seu perfil no *Facebook*, porém não responde nenhuma das reclamações feitas na área de "Avaliações", local em que é possível registrar elogios ou reclamações sobre a organização.

Retomando a questão norteadora do estudo, que se refere ao comportamento da comunicação da Vale S.A. em seu site oficial e na área "Avaliações" na *fanpage* da organização na plataforma *Facebook*, podemos confirmar que em relação ao site, é possível encontrar as informações e comunicados sobre o desastre. Todavia no *Facebook* existe certa carência de respostas aos internautas quando se refere à área "Avaliações".

Dessa forma, verificamos que algumas organizações não gerenciam a comunicação organizacional de modo compatível com as demandas de relacionamentos corporativos contemporâneos, ainda mais no contexto da Internet e das redes on-line, as quais demandam maior atenção das empresas, uma vez que os públicos se tornam mais vigilantes e atuantes em relação ao desempenho e comportamento corporativo (GONÇALVES; SILVA, 2014).

Vivemos em uma sociedade que exige, cada vez mais, transparência, responsabilidade socioambiental e ações sustentáveis das organizações. (BUENO, 2014). Nesta perspectiva, acreditamos que o presente trabalho ajuda a pensar sobre estas questões e debater o tema, contribuindo e aperfeiçoando o conhecimento científico no campo da comunicação organizacional em tempos de redes sociais on-line.

REFERÊNCIAS

BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa.** São Paulo: Globo, 2010.

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. In: MAZZEI, Bianca Burdini (Org.). **Sustentabilidade e Responsabilidade Social.** São Paulo: Saraiva, 2012.

BLACKSHAW, Pete. O cliente é quem manda. Rio de Janeiro: Sextante. 2010

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri: Manole. 2014

FACEBOOK VALE. Disponível em: <https://www.facebook.com/valenobrasil/?fref=ts> Acesso em 04 dez. 2015.

FACEBOOK Vale S.A. Comentário. Disponível em: <https://www.facebook.com/caio.m.gomes.56/posts/10153792774280854:0> Acesso em: 02 fev. 2016.

FACEBOOK Vale S.A. Comentário. Disponível em: <https://www.facebook.com/flaviacarvalho01/posts/1080234905333796:0> Acesso em: 02 fev. 2016.

FACEBOOK Vale S.A. Comentário. Disponível em: <https://www.facebook.com/fbereta/posts/10207562626965364:1> Acesso em: 02 fev. 2016.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A amplitude do diálogo nas redes sociais digitais: sentidos em construção. In: **Mídias sociais: uma contribuição de análise**. EDIPURCS, Porto Alegre, 2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo :Aleph, 2008.

KOTLER P., KELLER K., Administração de Marketing, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentine Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Pauli: Summus, 1997.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/sugestao_leitura/sociologia/outra_globalizacao.pdf> Acesso em: 18 fev. 2016.

SILVA, Matheus Palauro. **Gestão estratégica e Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/websist/portal/pesquisa/ic/pic2010/resumos/2010924_15290_502022046_resesu.pdf> Acesso em: 12 jan. 2016.

SOUZA, Amanda Salviano. **Gerenciamento de crise em comunicação.** 2009. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7583/1/2013_AmandaSalvianodeSouza.pdf> Acesso em: 18 jan. 2016.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos**: modismo ou tendência?. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

CAPÍTULO 2

BANCO DO BRASIL E OS DIREITOS HUMANOS: UMA PARCERIA PARA FORMAR IMAGEM

Data de aceite: 01/02/2021
Data de submissão: 04/11/2020

Marta Cardoso de Andrade
Universidade Salvador, Salvador - Bahia
http://lattes.cnpq.br/8667477201125880
https://orcid.org/0000-0003-4461-8139

Hélder Uzêda Castro
Universidade Salvador
Salvador - Bahia
http://lattes.cnpq.br/5151065642581544

RESUMO: A Sustentabilidade Empresarial (SE) constitui-se a partir do seu tripé, o qual é formado por três responsabilidades: a Social, a Ambiental e a Econômica. No âmbito dessa SE, as organizações estão, cada vez mais, debruçando-se sobre os ditos direitos humanos (DH), que estão situados na parte Social daquela. Ao se ponderar sobre esse tocante, observa-se que o Banco do Brasil (BB) se preocupa, com os DH, a ponto de inseri-los como um dos itens que compõe a sua estratégia organizacional e a sua Responsabilidade Social. Isso pode ser facilmente encontrado no *Relatório Anual 2016*, disponibilizado no *site* do BB. Também se nota que, ao fornecer importância para essas questões, o BB termina por construir uma imagem positiva junto aos seus públicos estratégicos e aumenta, consequentemente, o seu capital reputacional. Sobre a imagem corporativa, no caso do BB, essa é oriunda das informações recebidas acerca da empresa de um modo geral, sendo que o referido Relatório se presta a esse fim. Dessa forma, este trabalho estudou como a Comunicação Organizacional (CO) pode utilizar-se da estratégia empresarial do BB de fornecer importância aos DH como um "norte" para a formação de uma imagem corporativa positiva. Igualmente se pesquisou como o discurso se torna um "aliado" importante nessa construção. Para tanto, foram utilizados os pressupostos das seguintes teorias: Sustentabilidade Empresarial (focando-se na Responsabilidade Social); Comunicação Organizacional; e Análise do Discurso de linha francesa, sendo que esta última também se constitui em uma das metodologias seguidas para a feitura da investigação. Ainda foram empreendidas pesquisas de cunho bibliográfico, eletrônico e documental. Como resultado, obteve-se a imagem construída pelo BB discursivamente e o entendimento de como a CO pode usar os DH como uma estratégia de aumento de capital reputacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional, Direitos Humanos, Imagem Corporativa, Discurso, Banco do Brasil.

BANCO DO BRASIL AND HUMAN RIGHTS: A PARTNERSHIP TO FORM AN IMAGE

ABSTRACT: Corporate Sustainability (CS) is constituted from its tripod, which is formed by three responsibilities: Social, Environmental and Economic. Within this SE, organizations are increasingly looking at human rights (HR), which are located in the social part of it. Considering this point, it is observed that the Bank of Brazil (BB) is very concerned with the HR, to the point

of inserting them as one of the items that make up its organizational strategy and its Social Responsibility. This can be easily found in the 2016 Annual Report, available on the BB website. It is also noteworthy that, by giving importance to these issues, BB ends up constructing a positive image with its strategic stakeholders and, consequently, increasing its reputational capital. Regarding the corporate image, in the case of BB, this comes from the information received about the company in general, and that Report is suitable for this purpose. Thus, this study studied how the Organizational Communication (OC) can use BB's business strategy to give importance to HR as a "north" for the formation of a positive corporate image. We also investigated how discourse becomes an important "ally" in this construction. For that, the assumptions of the following theories were used: Corporate Sustainability (focusing on Social Responsibility); Organizational Communication; and Discourse Analysis, of the French Speech, the latter being also one of the methodologies used to carry out the research. Bibliographical, electronic and documentary research were still undertaken. As a result, the image constructed by BB discursively and the understanding of how the OC can use HR as a strategy of reputational capital increase was obtained.
KEYWORDS: Organizational Communication, Human Rights, Corporate Image, Discourse, Banco do Brasil.

1 I INTRODUÇÃO

Com o esgotamento dos recursos naturais e grupos humanos com as mais diversas carências, as empresas estão sendo impelidas a uma atuação mais consciente, uma nova forma de fazer seus negócios. Assim, a preocupação generalizada com as questões sociais e ambientais conduziu as organizações a incorporarem a dimensão da Sustentabilidade Empresarial (SE) na gestão das suas operações, como estratégia competitiva num cenário cada vez mais disputado. Dessa forma, observa-se que a forma de enxergar e de relacionar com a sociedade e com o meio ambiente, como a de atuar no mercado estão mudando rapidamente. Destaca-se ainda que a relação das organizações com os seus *stakeholders* têm modificado no sentido de envolver maior transparência e a prestação de contas sobre esses fatores, bem como dar relevância aos atores que não eram importantes no processo de legitimação social (OLIVEIRA, 2005).

Nas últimas décadas, Responsabilidade Corporativa (RC) é referida por diferentes termos análogos, tais como responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, cidadania corporativa e ética empresarial.

Nota-se ainda que as organizações estão também debruçando-se sobre os ditos direitos humanos (DH), uma vez que esses são todos aqueles relacionados à garantia de uma vida digna a todas as pessoas que habitam o planeta, sendo garantidos aos indivíduos pelo simples fato desses pertencerem à espécie humana, devendo ser afiançados a todos os cidadãos de qualquer parte do mundo e sem qualquer tipo de discriminação.

Ao se ponderar sobre esse tocante, observa-se que o Banco do Brasil (BB) se preocupa, com os DH, a ponto de inseri-los como um dos itens que compõe a sua estratégia

organizacional e a da sua Responsabilidade Social (RS), um dos pilares da SE. Isso pode ser facilmente encontrado no *Relatório Anual 2016*, disponibilizado no *site* do BB. Também se nota que, ao fornecer importância para essas questões, o BB termina por construir uma imagem positiva junto aos seus públicos estratégicos e de interesse, reforçando a discussão acerca da Governança Corporativa e aumentando, consequentemente, o seu capital reputacional.

Em meio a esse panorama, neste trabalho, escolheu-se estudar com o referido *Relatório*, sendo esse documento de comunicação dirigida (CD) produzido inicialmente para os investidores e os acionistas, mas que alcança cada vez mais um número maior de públicos empresariais.

Dessa forma, este trabalho visou pesquisar como a Comunicação Organizacional (CO) pode utilizar-se da estratégia empresarial do BB de fornecer importância aos DH como um "norte" para a formação de uma imagem corporativa positiva. Igualmente se estudou como o discurso se torna um "aliado" importante nessa construção.

Para tanto, foi utilizado como aporte teórico pressupostos da SE (visando-se chegar à teoria embasadora da RS); da CO; e da Análise do Discurso (AD) de linha francesa.

A AD também se constituiu numa das metodologias seguidas para a feitura dessa investigação, bem como foram realizadas pesquisas bibliográfica, eletrônica e documental.

Como resultado deste estudo, obteve-se a imagem construída pelo BB discursivamente e o entendimento de como a CO pode usar os DH como uma estratégia de aumento de capital reputacional.

2 | PERCURSO TEÓRICO SEGUIDO

Segundo Duarte (2008), planejar e gerir os negócios de maneira responsável, é estabelecer um compromisso de longo prazo com os princípios sociais, como também com a integridade e preservação do meio ambiente. Esse pacto que os agentes econômicos empreendem com o futuro da Terra, a qual está no limite dos seus recursos, e com os seres humanos que nele vivem, e ainda viverão, é medido por meio de iniciativas, as quais levam em conta o uso comprometido e comedido dos recursos necessários a sua atuação corporativa. Um comportamento como esse se reverte em diferencial de longo prazo para as companhias, pois traz vantagem competitiva, construção de imagem positiva e aumento de capital reputacional.

Dantas (2009, p. 86-87) defende que a estratégia de SE deve "(...) basear-se no desenvolvimento de um vasto conjunto de práticas e processos, apoiados em três vertentes, (...) – a econômica, a ambiental e a social (...)", as quais compõem o tripé da SE. Para efeitos deste trabalho, centrar-se-á na RS e, neste sustentáculo, pode-se encontrar os Direitos Humanos (DH). De acordo com a ONUBR (2018), esses direitos são

> (...) comumente compreendidos como aqueles direitos inerentes ao ser humano. (...) reconhece que cada ser humano pode desfrutar de seus direitos humanos sem distinção de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outro tipo, origem social ou nacional ou condição de nascimento ou riqueza.

> (...) são garantidos (...) pela lei de direitos humanos, protegendo indivíduos e grupos contra ações que interferem nas liberdades fundamentais e na dignidade humana.

Os DH "(...) incluem o direito à vida e à liberdade, à liberdade de opinião e de expressão, o direito ao trabalho e à educação, entre e muitos outros. Todos merecem estes direitos, sem discriminação" (ONUBR, 2018).

Há características inerentes a esse tipo de direito, a saber:

- (...) são fundados sobre o respeito pela dignidade e o valor de cada pessoa;
- (...) são universais, o que quer dizer que são aplicados de forma igual e sem discriminação a todas as pessoas;
- (...) são inalienáveis, e ninguém pode ser privado de seus direitos humanos; eles podem ser limitados em situações específicas. Por exemplo, o direito à liberdade pode ser restringido se uma pessoa é considerada culpada de um crime diante de um tribunal e com o devido processo legal;
- (...) são indivisíveis, inter-relacionados e interdependentes, já que é insuficiente respeitar alguns direitos humanos e outros não. Na prática, a violação de um direito vai afetar o respeito por muitos outros;
- Todos os direitos humanos devem, portanto, ser vistos como de igual importância, sendo igualmente essencial respeitar a dignidade e o valor de cada pessoa. (ONUBR, 2018)

Dito isso, cabe entender o que vem a ser o capital reputacional, sabe-se que esse constitui a denominada "Reputação Corporativa", termo cunhado da teoria da CO e, segundo Blamer e Greyser (apud ALMEIDA, 2006, p. 232), esta "(...) é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da empresa". Almeida (2006, p. 232) assevera que esse conceito reflete a percepção da consistência da ação, da postura e do comportamento da corporação no decorrer do tempo. Dessa forma, percebe-se que, quanto mais positiva for a reputação, maior será, portanto, o valor daquele capital.

Observa-se que há uma necessidade de se informar aos públicos estratégicos empresariais as decisões e ações feitas pelas organizações, bem como "(...) criar instrumentos de acompanhamento e controle do desempenho social e ambiental" (FÉLIX, 2009, p. 26). Uma ferramenta da CD escrita que cumpria essas funções e era usada pelos gestores empresarias é o denominado de Balanço Social.

> Os principais objetivos da publicação do Balanço Social referem-se (...) à possibilidade de acompanhamento, diálogo e participação dos atores e da sociedade com a empresa e ao acompanhamento dos resultados e desafios na gestão empresarial com base na responsabilidade social. (FÉLIX, 2009, p. 26).

Segundo Chiozzotto (2010), "O **Balanço Social** já foi ultrapassado e substituído pelo **Relatório de Sustentabilidade** que além de ações sociais, relata o **desempenho social, econômico e ambiental** das empresas". Nota-se que esses documentos igualmente são denominados de Relatório Anual (RA), como é o caso do do BB estudado neste artigo. Segundo Duarte (2008, p. 85), esse documento de CD é

> Resultado de um conjunto de dados e de indicadores dos investimentos, além das iniciativas de cunho social direcionadas aos diversos públicos com os quais a empresa interage, esses relatórios cumprem a função de conferir transparência e dar visibilidade desses feitos, levando informações não apenas aos acionistas das companhias (*shareholders*, no jargão do mercado), mas também a um número maior de públicos estratégicos (*stakeholders*) (...).

Chiozzotto (2010) ainda afirma que o G3 – compêndio publicado em 2006 pela *Global Reporting Initiative* (GRI) – é, hodiernamente, o modelo de RS mais usado no mundo, sendo adotado por milhares de organizações espalhadas pelo planeta e pode ser aplicado por empresas de qualquer tamanho, setor e localização geográfica, sendo que o GRI G4 é a atualização do G3 e já está superando este.

Para objetivar a feitura da análise proposta neste trabalho, utilizou-se ainda o aporte teórico da AD de linha francesa, a qual terá dupla função, como já explicitado: a de se constituir teoria e a instituir o percurso metodológico a ser seguido na análise dos dados. Iniciou-se com alguns conceitos usados por aquela, mas oriundos da Retórica de Aristóteles.

Aristóteles ([V a.C.] 1998) sistematizou os três elementos fundamentais do discurso, a citar: o *ethos* – quem fala (ou escreve) –, o *logos* – argumento apresentado – e o *pathos* – quem se dirige, aquele que ouve ou lê, bem como também advogou que a persuasão fornecida pelo discurso pode ser de três espécies. Neste estudo, forcar-se-á apenas na do *ethos.* Para se conseguir persuadir por esse, o discurso deve ser montado e proferido de tal forma a passar a impressão de que o orador é digno de fazê-lo, que um dos segredos da persuasão está no orador, passar uma imagem favorável de si mesmo, imagem essa que deve seduzir o *pathos* e captar a benevolência e a simpatia deste. Esta representação é o que constitui o *ethos*, equivalendo ao caráter que o orador atribui a si mesmo pelo modo como exerce sua atividade retórica. Trata-se também da escolha das palavras e dos argumentos.

Cabe destacar que, na época de Aristóteles, quem detinha valor era o orador, enquanto que o escriba (escritor dos textos dos oradores) era uma profissão desprestigiada, realizada por pessoas sem importância social. Diante disso, há sempre a menção ao orador

na Retórica Aristotélica, mas se entenda que, se atualiza para os dias atuais, como é o caso deste estudo caberia tanto mencionar o orador como o escritor. Hoje, inclusive, esse orador pode ser também uma organização ou a "voz" identificadora dessa.

Passa-se, agora, aos conceitos da AD propriamente ditos, os quais devem ser apresentados para que melhor se abarque um discurso estudado.

Segundo Orlandi (2002, p. 21), discurso são "(...) efeitos de sentido entre locutores". Todo discurso possui condições de produção específicas e essas são denominadas de enunciações e determinam a elocução de um discurso e não de outros, uma vez que se referem a "(...) determinadas circunstâncias, a saber, o contexto histórico-ideológico e as representações que o sujeito, a partir da posição que ocupa ao enunciar, faz de seu interlocutor, de si mesmo, do próprio discurso etc." (MUSSALIM, 2001, p. 116). Dessa maneira, num discurso, deve-se identificar o "enunciador" discursivo, que determina o ponto de vista a partir do qual os acontecimentos são explicitados (DUCROT 1987, p. 193), e o "co-enunciador", que se responsabiliza pela recepção discursiva. Esses estabelecem a subjetividade enunciativa. Benveniste (1995, p. 286) afirma que essa é a capacidade de se propor como 'sujeito". Assim, nota-se a existência da embreagem textual, que são elementos ajudam na formação da situação de enunciação, sendo apresentados comumente pelo "EU" e "TU" – embreagem de pessoa; pelo "AGORA" – embreagem de tempo; e pelo "AQUI" – embreagem de espaço.

Feitas essas breves considerações introdutórias referentes à teoria que embasou a análise, passa-se a seguir para a análise propriamente dita.

3 | ANÁLISE PROPRIAMENTE DITA

Para construir um *ethos*/imagem organizacional positiva, o BB incluiu em sua estratégia o discurso de defensor dos direitos humanos em seu *Relatório Anual 2016*.

O BB definiu os seus Desafios, em número de 25, e há, nesses, 13 que são Temas Materiais, os quais "(...) representam desafios em sustentabilidade convencionados no nosso Plano de Sustentabilidade, intitulado neste ano Agenda 30 BB, em alinhamento à agenda 2030 Global e aos ODS" (BANCO DO BRASIL, 2016, p. 5). O BB (p. 6) afirma que "Nossa materialidade é definida a partir das duas premissas da GRI G4, o impacto de cada desafio e sua influência na percepção dos *stakeholders* (...)". Os DH entram no citado Relatório, pela primeira vez, no item "Paz" no Desafio 21, como indicador de *due diligence social*. Assim, o BB se propõe como enunciado demonstra a sua preocupação com a metrificação da sua RS a partir do DH.

Cabe esclarecer que a *due diligence*, de acordo com SGS Sustentabilidade (2017), é uma ferramenta usada pelas empresas, cujo objetivo é conhecer os riscos que suas atividades oferecem em termos ambientais e sociais. Trata-se de uma auditoria, uma análise detalhada da situação de uma empresa ou de um projeto, a fim de apresentar aos

seus investidores e responsáveis um cenário completo sobre a atividade que está sendo desempenhada.

Dito isso, pode-se afirmar que os ODS são os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ou também denominados de *Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável*) são uma coleção de 17 metas globais (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, s. f.) estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas, sendo parte da Resolução 70/1 daquela Assembleia: "Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável", que depois foi encurtado para *Agenda 2030*. As metas são amplas e interdependentes. Atingir todos os 169 alvos indicaria a realização de todos os 17 objetivos.

Observa-se que o BB é colocado como enunciador discursivo em todo o seu *Relatório*, como também nas produções textuais estudadas neste trabalho, e esse se reposta a um co-enunciador pertencente a um dos públicos de interesse daquele Banco, os quais prioritariamente são os acionistas e os investidores, mas se sabe que esse instrumento de CD está atingindo cada vez mais outros *stakeholders*, interessados nas questões de SE e de DH. Este fato conduz a uma postura e comportamento das empresas mais consciente frente àqueles tópicos e a construção de um *ethos*/imagem em consonância ao demandado por esses co-enunciadores.

A segunda menção dos DH aparece na "Atualização do Plano de Sustentabilidade" (BANCO DO BRASIL, 2016, p. 27): "ODS com ênfase em Direitos Humanos" foi um dos temas relevantes considerados pelo BB que compuseram as discussões, as quais versaram também sobre as proposição de ações e soluções inovadoras que serviram de insumo para atualização do Plano de Sustentabilidade (PS) - Agenda 30 BB, ou seja, o Banco em questão buscou a voz dos seus públicos estratégicos para montar o seu PS. Fato que comprova o seu cuidado em não impor a sua vontade frente às questões que envolvem a sua sustentabilidade.

Na parte "Perfil do Quadro Funcional" (BANCO DO BRASIL, 2016, p. 86-89), encontra-se o entendimento do BB acerca de como o seu quadro funcional deve ser montado em cima do conceito da diversidade, nas palavras do próprio BB: "A promoção da diversidade é baseada na valorização dos direitos humanos, na equidade das relações internas e na eliminação de todas as fontes de preconceito" (p. 87). Observa-se assim uma aderência entre o preconizado pelos DH e o sustentado pelo referido Banco. Ainda, nesta parte, há a apresentação dos seus programas corporativos os quais garantem uma equidade de gêneros e raça, bem como a defesa do empoderamento das mulheres (Princípio 5 da ONU). Isso comprova a construção discursiva em consonância com o recomendado pela ONU e consequente *ethos* organizacional em conformidade com o pregado pelos DH.

Por fim, aparecerá os DH, no *Relatório*, em tabelas que explicitam a prestação de contas do BB ao normatizado no GRI (2015a e 2015b) para as empresas do setor em que

aquele atua. Dessa forma, o tema DH aparece nas páginas 125, 126, 134, 140, 142, 160, 161 e 163.

Em todas essas produções textuais estudadas, presencia-se uma predominância de verbos semiplenos (verbos que não marcam tempo, ou seja, são as formas nominais verbais: gerúndio, infinitivo e particípio, enquanto os plenos seriam aqueles os quais o tempo - presente, passado e futuro- estaria marcado, a saber: os flexionados no modo indicativo e no subjuntivo), o que cria um efeito de sentido de atemporalidade das ações praticadas pelo BB acerca dessa temática. Como também os verbos plenos estão no presente gnômico, ou seja, o momento de referência temporal é ilimitado, causando o mesmo efeito discursivo impresso nos semiplenos. Quanto à embreagem de lugar, observa-se que se trata do BB internamente, como um todo.

4 I BREVES CONCLUSÕES

Após a análise empreendida, observou-se que, nos textos analisados, foi construído o *ethos* de uma empresa que "encarna" a preocupação a qual começa a circular na sociedade em torno do DH, como estratégia da própria empresa (ex.: forma de se comunicar ou de selecionar o seu RH). Dessa forma, o que foi observado é que o *ethos* do BB é o de uma corporação com ações voltadas para os referidos direitos, orientados pela ODS, oriundas da teoria produzida para essa área ou da dinâmica inerente ao próprio mercado no qual está inserido, cujo principal foco é a formação de uma imagem corporativa positiva, a qual é construída discursivamente a partir da construção desse elemento retórico. Para se criar essa imagem, o *ethos* foi construído de forma preponderante para persuadir o co-enunciador do discurso acerca do que esse Banco entende por DH, no caso os investidores e acionistas, os quais se destinam precipuamente o tipo relatório analisado neste artigo, mas que estes documentos, como já dito, terminam atingindo cada vez mais *stakeholders*.

Por fim, alcançou-se o objetivo demarcado para este trabalho que era o de observar a construção discursiva da imagem empresarial, que coincide com a do *ethos* organizacional, o qual termina por auxiliar na elaboração textual que explícita o discurso acerca dos DH.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Lúcia de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional. In: KUNCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215-242.

ARISTÓTELES. **Retórica.** Tradução de M. Alexandre Júnior et al. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda ([V a.C.] 1998.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BENVENISTE, Émile. **Problemas de linguística geral I.** 4. ed. Tradução de M. G. Novak e M. L. Neri. Campinas, SP: Pontes, 1995.

CHIOZZOTTO, Sueli. **Relatório de Sustentabilidade:** o novo Balanço Social (2010). Disponível em: <http://www.sustentabilidaderesultados.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-o-novo-balanco-social/>. Acesso em: 13 nov. 2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. Imagem organizacional e imagem de marca. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental:** uma nova visão de Marketing e Comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009. p. 51-94.

DUARTE, Soraia de Oliveira. **Informação S/A:** o valor da comunicação para companhias abertas e para investidores. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUCROT, Oswald. **O dizer e o dito**. Revisão técnica e tradução de E. Guimarães. Campinas, SP: Pontes, 1987.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. A nova organização. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental:** uma nova visão de Marketing e Comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo (SP): Atlas, 2009. p. 15-36.

GRI. **G4 Diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade:** princípios para relato e conteúdo padrão. 2. ed. (2015a). Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>.Acesso em: 15 jul. 2017.

GRI. **G4 Diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade:** manual de implementação. 2. ed. (2015b). Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>.Acesso em: 15 jul.2017.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (s.f.). Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acesso em: 11 out. 2018.

MUSSALIM, Fernanda. Análise do discurso. In: MUSSALIM, Fernanda; BENTES, Anna Christina (Orgs.). **Introdução à lingüística:** domínio e fronteira. v. 2. São Paulo: Cortez, 2001. p. 101-142.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 1-19, jan./jul. 2005.

ONUBR – Nações Unidas do Brasil. **O que são os direitos humanos?**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/>. Acesso em: 11 out. 2018.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do discurso:** princípios e procedimentos. 4. ed. Campinas, SP: Pontes, 2002.

SGS SUSTENTABILIDADE. **O que é Due Diligence SocioAmbiental?** (2017). Disponível em: <http://sgssustentabilidade.com.br/2017/12/11/o-que-e-due-diligence-socioambiental/>. Acesso em: 11 out. 2018.

CAPÍTULO 3

SOCIAL TECHNOLOGIES AND CRISIS COMMUNICATION IN THE AVIATION SECTOR

Data de aceite: 01/02/2021

Lúcia de Fátima Silva Piedade
CICANT- Centre for Research in Applied Communication, Culture and NewTechnologies – Lusófona University

ABSTRACT: This work focuses on the communication management process in a crisis situations on the air transport sector, and seeks to identify the problems and opportunities by using social networking technologies. The main objective is to create a model that allows the analysis and understanding of the role of social technologies in crisis management. This article follows a research design divided into several stages of quantitative and qualitative nature, starting with the collection and interpretation of information. We have used an content analysis methodology, performed with the software Nvivo, which allowed the codification of the structured texts, organizing the data in a hierarchical set of categories, which were designed to help define and explore research ideas. In terms of the use of social technologies and their evolution in airline companies, this takes place in a weighted, moderated and customer-oriented way, on an informative basis, seeking to avoid misunderstanding, discontent and social alarm. Another concern has to do with the image of the company, where it is fundamental to minimize the effects of the crisis on its image and reputation, as also to transmit competence associated to the effective resolution of the crisis. The contribution of the proposed model therefore lies in the fact that it allows a better understanding of the process that identifies and manages the crisis, as well as a better understanding of the potential use of social technologies in order to manage this type of situations. In this way, we believe that the conceived model can be understood as an instrument to change the mentalities of the managers about the use and the outcomes involved with the social technologies.

KEYWORDS: Social networked technologies, Crisis communication, Communication management, Aviation sector, Internet.

1 | INTRODUCTION

A crisis is perceived as a phenomenon that affects the normal functioning of an organization's activities and generates a significant threat to it, which can jeopardize its relations and positioning with its audiences; as well as its ability to continue to provide the products and services; in addition to affecting the image and organizational reputation, the various stakeholders, and the industry and sector of activity where the organization operates; thus representing a threat to the organization's own survival (Fearn-Banks, 2011).

Such a threat results from the potential damage that a crisis can inflict on an organization and its stakeholders (Coombs, 2007). Any organization is vulnerable to a crisis situation,

whether it is due to internal causes (human resources, production chain) or external (such as the economic context, the activity sector or its competitors). In addition to getting to the bottom of who's responsible for the generation of a crisis, a crisis can also be classified in view of its potential risks. Starting from this classifying model, we can generally identify crises arising from natural disasters, human violence, technical errors or human errors.

It is this dual process of management and crisis-breakers through the use of the various communication functions available to an organization, which the present work intends to study. We are particularly interested in understanding how contemporary organizations in a specific sector of activity where the crisis and its management have a central surroundings – the air transport sector – use the valences of the so-called social technologies (Welmman & Rainie, 2013) to improve and optimize the processes of crisis management.

A long time ago, the communication professionals' main concern related to the management was how could they manage the information exchange processes with the traditional media, such as the press, radio and television. Today companies are faced with a multiplicity of channels of which new challenges arise in the field of communication. It is within this context that social technologies appear as tools that enhance the amplification of messages and create new forms and new channels of communication that allow consumers to convey their opinion and share their experience in an immediate and interactive way with other users (Coombs and Holladay, 2014). Social technologies, namely social networks such as Facebook, Twitter and Instagram, as well as institutional channels of network communication (such as the intranet, newsletter and website) have allowed new forms of interaction between the public (including consumers) and the companies themselves, which are the first to select and consume information. The personalized, segmented, interactive, multimodal and immediate communication not only introduced new forms of communication, but also created greater complexity in the communicational process, making it fundamental to monitor the opinion and expectations of the various audiences in order to introduce the necessary improvements in meeting the needs of all stakeholders (Qualman, 2009).

2 | THE PROBLEM: TO UNDERSTAND THE COMMUNICATION MANAGEMENT IN A CRISIS CONTEXT

In a context of transformation of communication practices in an organizational context driven by the emergence of so-called individual network technologies, new and complex problems arise, but also opportunities that affect the entire communication management process in crisis situations (Rainie and Welmmann, 2013). This work focuses on communication management processes in crisis situations, particularly in the air transport sector, and seeks to identify the problems and opportunities that result for organizations in an ever changing communication and technological environment, as well as strategies and management tactics that organizations can contextually use in order to improve and optimize their crisis management processes by using social networking technologies.

3 | RESEARCH OBJECTIVES

The main objective of this study is to create a model that allows the analysis and understanding of the role of social technologies in crisis management, in the context the airline sector in Portugal. We are particularly interested in understanding how social technologies are being used by companies in the airline sector in Portugal, in order to prevent and manage crises; and how social technologies are embedded in the company's strategy and communication policy. Particularly, this study intends to identify the elements and mechanisms involved in crisis prevention, emergency and crisis management in the Portuguese aviation sector, with a particular analysis of the role of social technologies at each stage of the crisis. To address this, crisis communication is analysed in the air transport sector, so that we can understand how crisis situations are managed by sector organizations along size the growing complexity of the various communication channels, using, in particular, social technologies network.

4 | RESEARCH METHODOLOGY

This work follows a research design divided into several stages of quantitative and qualitative nature. Thus, the analysis begins with the collection and interpretation of secondary quantitative information in order to characterize the object of study - the aviation sector in Portugal- namely the aviation companies, aerodrome operators, air navigation, handler and regulator. At this initial stage, there is an exploratory phase where the technique used is an extensive interview of the sector stakeholders followed by a data analysis of the results using content analysis methodology. The methodology of the content analysis was used to allow the interpretation of the implicit meaning of the data collected through the interview. Analysis of the content of the interviews was combined with the quantitative method (for counting the frequency of occurrence of terms or concepts) and the qualitative method (for the combined analysis of previously defined categories). Data analysis was performed using Nvivo software, which allowed the codification of the structured texts, organizing the data into a hierarchical set of categories, which were designed to help define and explore ideas for research, Finally, based on the results of the content analysis, a case study methodology was followed to cross the data of the descriptive study with the results of the exploratory phase, so that we could produce a case study on the use of social technologies and media individually in a crisis management contexts in the aviation sector in Portugal. Such case study was then the basis that supported the development of the proposed model.

5 I RESULTS AND DISCUSSION

The purpose of the survey research conducted in 2015 was to identify all the companies that make up the airline industry in Portugal, making them the universe of analysis of this study and analyze how the social technologies are used in crisis prevention and management by them. We also wanted to understand how these companies view social technologies and their functions in the context of their corporate communication policies, especially in crisis management contexts.

During the development of the study, we aimed to reach the objectives related to the problem of study, as well as to understand the repercussions of the new technologies in the communication of crises and understand what the functions that they can play in crisis management.

In view of the objectives of the study and the research problem, a number of questions were raised and the respective response scenarios listed. We are aware that the non- experimental nature of this work does not allow the effective resolution of hypotheses, but it was methodologically chosen to associate them with the initial research questions in order to facilitate the formulation of the research problem.

The new social technologies are instruments of communication considered in the field of marketing and public relations and therefore an integral part of the communication process in crisis management, they also allow a closer relationship with the public, since their management can condition the unfolding and outcome of the crisis, as these tools can prove their indescribable value when are used in a planned and effective way in the prevention and response to the crisis. We therefore question whether the use of social technologies can condition the unfolding and outcome of the crisis and, ultimately, if they can also affect the structure of the company:

The hypothesis confirmed by the study of companies in the airline sector in Portugal was that the use of social technologies in crisis management condition the development of the crisis in itself and, in this sense, become effective in minimizing and blocking the effects of the crisis. Nevertheless, the same results show that they aren’t sufficiently strong to bring about structural changes in the company in terms of technical and human resources. As a result, companies also do not introduce the changes needed to prevent future crises or to respond to upcoming crises effectively.

Secondly, another study question sought to understand whether social technologies are adopted by airlines in order to prevent and manage of crises.

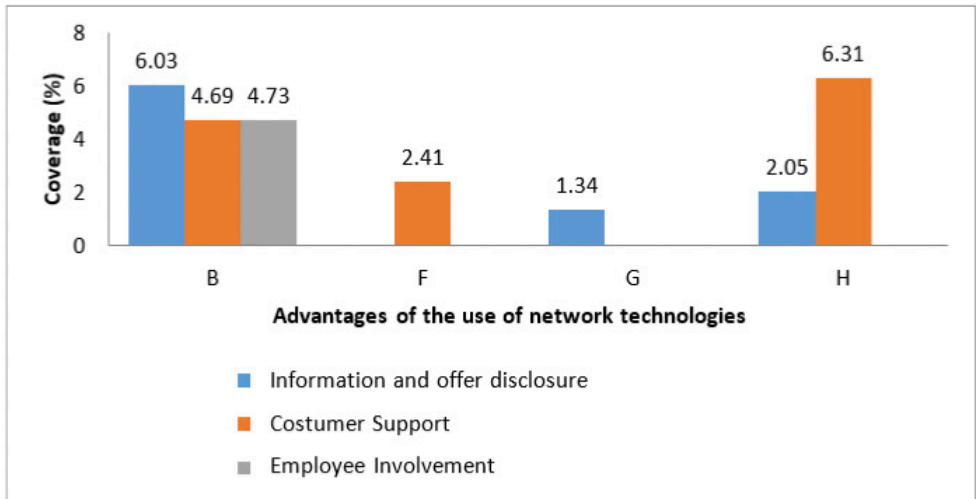



Figure 1: The Advantages of the use of network technologies

The results allowed us to confirm that social technologies are adopted by Portuguese airlines as prevention and crisis management instruments, especially in an informative perspective towards the client and the various internal and external partners. It was found that social technologies were used proactively, and not only reactively, by these companies, as they allow the client to listen, be informed and interact with the company. Regarding the third issue of the study, it aimed to understand how social networks, in crisis contexts, can reach a certain target group and be used to neutralize the consequences of the crisis situation with this one.

The results of the study made it possible to confirm that social technologies allow a more efficient communication between airline companies and specific target audiences, thus helping to neutralize the effects of the crisis in a targeted and segmented way. The hypothesis of the use of social technologies for targeted communication and capable of neutralizing the consequences of the crisis among the various publics and stakeholders was in line with Fearn-Banks's (2011) analysis that communication with the internal public before, during and after the crisis, becoming vital to choose well the message that is intended to convey and know the context of communication. In response to the crisis, the involvement of internal audiences (employees and employees) is fundamental since they can be ambassadors of the reputation of the company in society. Therefore, there are many in companies that implement internal communication programs, aware that a good performance and a positive attitude will benefit both the organization and the company itself (Fearn-Banks, 2011).

The open nature of social technologies (social networks, intranet, website, e-mail and newsletter) and the fact that their content can be distributed in the network, more or

less viral, currently represents for many organizations both opportunities and threats, or risks and advantages in terms of communication and interaction with audiences. Therefore, we considered the fourth question of study: Are social technologies perceived as a threat or as an opportunity in relation to the management of crisis situations in the Portuguese air sector?

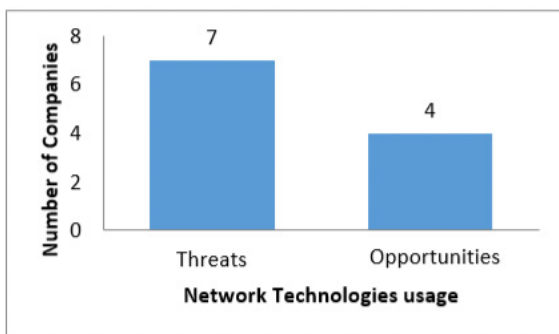



Figure2: The Use of Social Technologies: Oportunities versus Threats

This was a question that divided the companies interviewed, and it was not possible to find a consensual and one-way answer. Most organizations identified threats associated with the use of social technologies (87.5%) due to lack of control over them. There have been companies that went even further by saying that social technologies alone could pose a threat to the organization: "social technologies can change crisis management, redirect it and even put it out of control." For Portuguese companies in the air sector, social technologies are perceived as a threat because, although there is a policy of use for employees, these companies are not comfortable with the fact that they can not monitor the external use of such social technologies, namely from customers, either due to lack of human and technical resources or the open nature of this technology.

Social technologies have made reputations more vulnerable to external criticism and threats, since now they have a wider reach, with a global and multinational audience, and a more effective mobilization and persuasion capacity.

In this sense, it is pertinent to investigate whether companies in the Portuguese air sector have a policy and strategy in place on how to use social technologies so that they can control the effects of a crisis on their image and reputation:

Part of this hypothesis is that all companies seek to implement a crisis management and monitoring strategy based on dialogue and the timely and objective transmission of information in order to minimize uncertainties and ambiguities (Fearn-Banks, 2011).

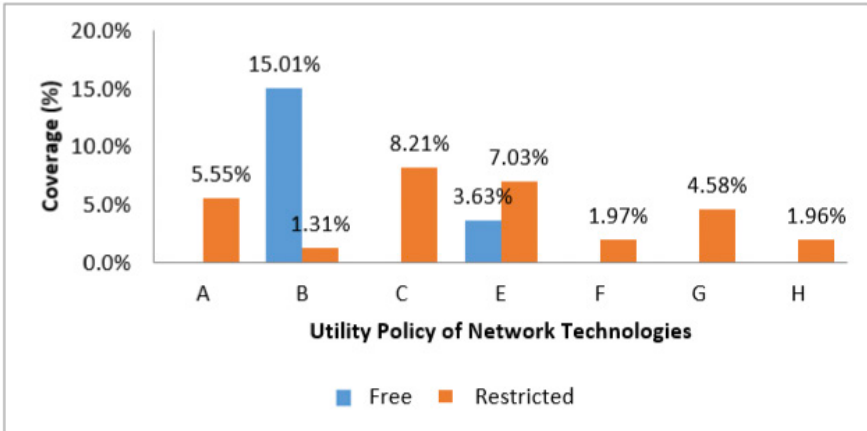



Figure 3: Utility Policy of Network Technologies

We can then conclude that some companies in the air transport sector have a strategy for the usage and monitoring of social technologies, which provides crisis management and prevention in order to control the effects a crisis can have on the company's image and reputation. This monitoring strategy is based on the restrictive and conservative control of social technologies, and sometimes on blocking them within the company to avoid the dispersion of information, redundancy and contradiction.

6 I MODEL

After analyzing and interpreting the content of the interviews, it was possible to finally outline a communication model that reflects the performance of the companies interviewed. The objective of the scheme presented is to systematize the crisis context, the company's position and its responses to the crisis, communication with internal and external audiences and in view of the two main effects. The crisis itself can be defined as the existence of "adverse conditions that affect the organization" and may be due to natural phenomena, technical failures, labor strikes, and changes in policies and legislation. Faced with the crisis, the company can take a preventive or a corrective stance. In cases where the organization takes a preventive approach, we can find a series of instruments and planned actions, such as the existence of a communication plan (internal and external), a planed usage of social networks and the involvement of employees in the management of the crisis; in these companies we also find the existence of a Social Networks Usage Policy (which also provides for monitoring and control) and a Crisis Management Handbook.

In companies with a remediation reaction to the crisis, it is common to find a response to the reactive crisis, that is, that was not planned, therefore, required the involvement of exceptional (sometimes unprepared) resources. In these cases, just as there is no

communication plan, there is also no defined crisis response strategy; social networks are seen as a threat, which leads to them being used with caution, or even being completely blocked. The question of monitoring social networks, or implementing a usage policy does not arise because the orientation is to block or restrict to the maximum. In these cases, companies use emergency manuals to deal with the crisis, and no specific communication actions have been outlined.

Communication takes place with internal audiences (such as employees, employees and shareholders) as well as with external audiences (clients, partners and stakeholders). Regarding the information conveyed, there was a great consensus among the interviewees about such characteristics as: reliable, current, timely, pertinent and assertive information, or consequences, of a crisis.

In view of the fact that, for all the companies surveyed, the crisis did not end, we consider that there are two possible outcomes against the preventive or remedial stance that we initially detected. When the company takes a preventive and planned approach, this results in an outdated crisis, which also means that the company withdraws learning and lessons from the crisis. In this case, the crisis is seen as an opportunity to introduce improvements and innovations in the company, as well as making it possible to reinforce confidence in the human resources of the company and in the instruments of action, as well as to create greater empathy with internal and external audiences as their reputation and image have been strengthened by the crisis.

When, on the contrary, the company takes a corrective stance, the reaction to the crisis occurs in an unplanned way; the decisions are taken in a reactive and unscheduled way, which results in a crisis healed, that is, cured from the point of view of its symptoms, but without going to the bottom of the pathology. In this outcome, the crisis is most commonly seen as a threat, from which no lessons are learned and risks are only seen, as the climate of insecurity increases, damage to the company's image and reputation is difficult to define (and, therefore, it is not well understood how they can be repaired).

Crisis
Adverse conditions affecting the organization
Natural phenomena
Technical faults
Labour strikes
Policies and Legislation
Company Stance
Company action
Preventive
- Planned Communication;
- Employees involvement;
- Planned use of social networks;
- Social Network usage policy;
- Social Network monitoring
--Reaction--
Remediate
- Reactive Communication
- Exceptional resources mobilization;
- Absence of communication strategy;
- Social networks used with reservation, or blocked;
- No monitoring of the Social Networks
* Crisis Management Handbook
* Social Network Usage Policy
* Emergency Manual
Communicate with Audiences
Interns
Contributors
Employees
Shareholders
External
Customers
Partners
Stakeholders
Transmit
Disclose reliable, current, timely, relevant and assertive information
Crisis Surpassed
Opportunities:
Enhanced confidence
Greater empathy with audiences.
--Outcome--
Crisis Remedied
Effects:
Climate of insecurity
Undefined image and reputation damage

8 I CONCLUSION

Social technologies are nowadays an integral part in the communication management in a crisis context and as a result of this, organizations are demanded to have a higher degree of adaptability in order to produce the right information and getting it circulating, since this new alleyway offers immense new possibilities both to organizations and the general public in terms of production content, rapid diffusion of information and interactivity. Crisis communication is an integral part of crisis management and can no longer be conceived without considering the role and functions of social technologies in the communication between the company and its publics.

The planned and structured use of social technologies in crisis management can meet the needs of the public in terms of information and can mean repairing the damage of the crisis in thereputation and image of the company.

During the crisis, social technologies function as a platform for demand, production, information sharing and debate of ideas and positions, and the rapid speed of information sharing and the interactivity of its users, even greater during times of crisis, presents new challenges for communication and public relations professionals, but also opportunities. The opportunities that arise from the use of social technologies in the management of crisis communication lie in the interaction and close relationship with customers and stakeholders, since the proactive stance that the company can adopt and the ability to disseminate messages in a fast and targeted manner may help the overall process.

Social technologies are also the key to be in the forefront of the crisis management, since it enables them to build and maintain relationships of trust with their public and stakeholders. With an attitude of transparency and truth, companies will constantly spread concrete, pertinent and up-to-date information through social networks, clarifying the crisis and consolidating its reputation. However, the response of companies is often slow and conservative, due to a lack of resources, a lack of knowledge or a lack of specific understanding about the functions and characteristics of social technologies.

Although the objectives of the study were achieved, we recognized, however, some limitations that resulted from the methodological options adopted and natural constraints of the empirical research.

The contribution of the proposed model therefore lies in the fact that it allows a better understanding about the process of identifying and managing the crisis, as well as a better understanding of the potential use of social technologies in its management in different situations. In this way, we believe that the conceived model can be understood as an instrument to change the mentalities of the managers about the use and the benefits of the social technologies.

REFERENCES

Baseline authors referenced to the conceptual framework:

- Crisis, crisis management and communication (concepts, typologies and models)

Fearn-Banks,K., (2011). *Crisis Communications. A casebook approach.* New-York, Routledge. Mendes, A.M. & Pereira, F.C. (2006). *Crises, de ameaças a oportunidades*, Lisboa, Edições Sílabo.

Coombs, W. T. & Holladay, S. L., (2002). *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory.* Management Communication Quarterly, 16, 165-186.

- Organizations, organizational culture and crisis management variables

Schein, E. H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Published by Jossey- Bass.Third Edition. San Francisco Rego, A., Cunha, M. P., (2010). *Liderança Positiva.* 2a Ed. Edições Sílabo. Damásio, M. J.& Dias, P. & Andrade, J., (2012). *A Pirâmide das RP: Os media sociais e o papel das Relações Públicas nas organizações.* Revista internacional de relaciones públicas, No 4, VOL. II [Páginas 11-30].

Damásio, M.J., Cordeiro, P., (2013*). Stakeholders and academia: different modes of interaction.* Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ."Comunicazioni sociali" n. 3, 337-346

- Networked social technologies and organizations

Livingstone, S. (2015). *From Mass to Social Media? Advancing Accounts of Social Change.* Castells, M., (2001). *A Sociedade em Rede*. (Trad.) Alexandra Lemos, Catarina Lorga e Tânia Soares (A era da informação: economia, sociedade e cultura). Volume 1. FCG, Lisboa

Qualman, E. (2009). *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Rainie, L. & Wellman B., (2012). *Networked, the new social operating system*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

Wellman, B., (2001). *"The Rise of Networked Individualism." in Community Networks Online*, edited by Leigh Keeble. London: Taylor & Francis.

CAPÍTULO 4

RELACIONAMENTO COM A EQUIPE DO PROJETO: UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* NO PMBOK

Data de aceite: 01/02/2021
Data de submissão: 08/10/2020

Marta Cardoso de Andrade
Universidade Salvador
Salvador - Bahia
http://lattes.cnpq.br/8667477201125880
https://orcid.org/0000-0003-4461-8139

Michele Freitas da Silva Carvalho
Universidade Salvador
Salvador - Bahia
http://lattes.cnpq.br/2785061328236807

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica de trechos do PMBOK, guia que versa sobre a Metodologia de Projetos. Essa investigação foca mais especificadamente sobre a gestão dos *stakeholders* a ser empreendida num projeto em contraponto com teorias de Relações Públicas. Em sua última edição, a 5ª, é perceptível uma importância tanto da área da Comunicação quanto sobre a de Gestão das Partes Interessadas. Esses assuntos, por sua vez, são considerados como essenciais para o sucesso da execução de um Projeto. Daí a necessidade de se estudar como esse Guia entende e gerencia essa nova atividade tida como importante para o êxito de um Projeto. Para tanto, foi empreendida uma pesquisa de caráter teórico descritivo.
PALAVRAS-CHAVE: *Stakeholders*, Comunicação, Relações Públicas, Projeto, PMBOK.

RELATIONSHIP WITH THE PROJECT TEAM: AN ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN PMBOK

ABSTRACT: This work aims to make a critical analysis of excerpts from PMBOK, a guide that deals with the Project Methodology. This investigation focuses more specifically on the management of stakeholders to be undertaken in a project as opposed to Public Relations theories. In its last edition, the 5th, it is noticeable an importance both in the area of Communication and in the area of Stakeholder Management. These matters, in turn, are considered essential to the successful execution of a Project. Hence the need to study how this Guide understands and manages this new activity considered important for the success of a Project. For this, a descriptive theoretical research was undertaken.
KEYWORDS: Stakeholders, Communication, Public Relations, Project, PMBOK.

1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O *Project Management Body of Knowledge*, PMBOK (2013) pode ser entendido como um conjunto de elementos e ações para uma gerência de projetos, bem como é intitulado como *Um Guia do Gerenciamento de Projetos*, criado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição internacional sem fins lucrativos, fundada em 1969, por cinco voluntários, com sede na Filadélfia, Pensilvânia (EUA), que associa profissionais da área de

Gestão de Projetos, constituindo-se em uma metodologia que envolve vários campos do saber específicos, dentre esses está a de Comunicação.

Com o objetivo de auxiliar os interessados em implantar um projeto e obter excelência, os padrões mundiais do PMI estabelecem uma linguagem comum para os seus profissionais certificados como referência básica que fornecem orientações acerca da melhor maneira de empreender um projeto. Em 2013, foi lançada **a 5ª edição do Guia PMBOK,** a qual traz em destaque a comunicação e o gerenciamento das partes interessadas.

Para efeitos deste trabalho, foram analisados trechos dos capítulos 2 (intitulado de *Influências Organizacionais e Ciclos de Vida do Projeto*), do 10 (*Gerenciamento das Comunicações do Projeto*) e do 13 (*Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto*) do referido Guia (2013) *versus* teorias da área das Relações Públicas que versa acerca do **Públicos.** Aborda-se, assim, neste documento, a definição de público em correlação dos termos utilizados no Guia e nas Relações Públicas; a identificação e mapeamento desses; a classificação e a comunicação com os mais variados *stakeholders*.

Para empreender essa análise, foi feita uma pesquisa de caráter teórico descritiva, estabelecendo-se uma comparação do que é preconizado no PMBOK e na teoria que lastreia as Relações Públicas, mas especificamente a que embasa o estudo dos públicos de interesse.

Assim, este artigo busca demonstrar, por meio de descrições/análises comparativas entre excertos retirados do PMBOK (2013) e a teoria das Relações Públicas, que existe a necessidade de um desenvolvimento maior no que tange a comunicação e a gestão dos *stakeholders*, bem como urge a atuação de um profissional especializado nessas temáticas durante a vigência/realização de um projeto.

2 | ANÁLISE PROPRIAMENTE DITA

Ao inserir, em sua 5ª edição, um capítulo que aborde como gerenciar os *stakeholders,* intitulado de *Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto*, o Guia PMBOOK (2013) assume uma preocupação com os impactos das relações com os públicos na elaboração de um projeto e reconhece que trabalhar com *stakeholders* exige atenção e, sobretudo, relacionamento estratégico.Contudo, o referido Manual não oferece bases claras para a construção de um caminho, que melhor utilize esforços de comunicação para a concretização de um objetivo eficiente e eficaz do projeto neste tocante.

Saber com quem se comunicar e com quem trabalhar é fundamental para saber gerir as relações dentro de um ambiente. O público é um dos aspectos mais importante a ser considerado e analisado em toda e qualquer atividade, em especial a de comunicação. Independente do tamanho e segmento da organização e de um projeto é essencial identificar os *stakeholders*, bem como as características desses para saber gerir os relacionamentos de forma estratégica, a fim da obtenção de diálogos positivos entre ambos. Quando se

elabora e estrutura um projeto, é necessário entender os **público**s envolvidos para que se tenha, inclusive, um melhor desempenho nas etapas e no projeto a ser desenvolvido. É importante destacar que o trabalho em equipe, outrossim os impactos dessa atividade sobre os mais variados públicos, pode interferir, de forma definitiva, no sucesso do projeto. Os relacionamentos entre os *stakeholders* precisam estar alinhados e bem traçados.

Ao se considerar teóricos de referência da área das Relações Públicas, a qual é uma subárea da Comunicação, é importante considerar a etimologia do vocábulo "publico". Assim,

> Explica o latinista Saraiva (1924, p.976-977) que o termo publicus estava ligado a questões jurídicas, ao que é de interesse, de utilidade do bem público, que era propriedade pública, ligado a poblicus, contração de populicus, derivado de populus, portanto, pertence à comunidade dos cidadãos e ao Estado. O adjetivo público assumiu, mais tarde, a categoria de substantivo para significar apenas "o público", ou seja, o grupo de pessoas envolvidas em um determinado assunto (FRANÇA, 2008, p. 12)

Os públicos podem ser entendidos como sendo ligados **às** pessoas envolvidas numa determinada questão, bem como as "partes interessadas", a uma parcela de pessoas que compartilham algo em comum. Ao longo dos anos, o primeiro termo foi ganhando distintas significações e embora o princípio do estudo deste destaque o conceito atrelado a um grupo de pessoas que se relacionam por meio de controvérsias, existe outras definições para especificar cada vez mais esta variável a fim de proporcionar diálogos mais objetivos e direcionados entre grupos.

Ao se tentar entender o público por meio da Teoria Situacional de Público, de James E. Grunig e Todd Hunt, baseado no modelo de Milton J. Esman, e comentado por FRANÇA (2008, p. 26),a qual considera que as mudanças naquele é fundamental para defini-los, observar a existência de um problema em comum, as percepções daqueles diante de um contratempo e como cada envolvido age frente a cada situação. O comportamento dos públicos é uma forma de defini-los e classific**á**-los em grupos para, posteriormente, entender como é possível delinear o processo de comunicação a ser realizado com cada público.

O capítulo 2 do Guia PMBOK (2013) define as partes interessadas como aqueles que são afetados de alguma forma pelo projeto.

> Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. As diferentes partes interessadas podem ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto. As partes interessadas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda objetivos de negócios estratégicos, ou outras necessidades. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 30).

Quando uma organização demanda a elaboração de um projeto e este é realizado, muitas pessoas são mobilizadas em prol dessa concretização de forma direta ou indireta. Aqueles que desenvolverão o projeto, os que demandaram, os que serão beneficiados ou não e, inclusive, os que ainda não sabem a importância desse, mas, de alguma forma, ser**ão** atingidos. As partes interessadas podem, então, fazer referência aos públicos envolvidos e afetados pelo projeto. França (2008, p. 95-96) destaca que

> De maneira global, é possível tanto falar de "partes interessadas", como em públicos. A primeira terminologia, quando empregada, indica uma conceituação que trabalha com todos os elementos envolvidos na governança e no desenvolvimento de negócios de múltiplos interesses, mas ao mesmo tempo sugere a manutenção do relacionamento com diferentes públicos, que têm interesses específicos, os quais devem ser salvaguardados. Quando é utilizado o termo "públicos", pretende-se informar, da mesma forma, que estes compõem também as "partes interessadas" do negócio, acrescentando, porém, que além de poder identificá-los, é viável também analisar, pela conceituação lógica, todos os componentes da interação empresa-públicos para determinar o compartilhamento nas decisões, definir os interesses e o comportamento das partes e as formas de comunicação produtiva entre elas, a fim de garantir maior segurança e sucesso no sistema de governança corporativa. Não há, portanto, diferença substancial entre dizer "partes interessadas" e "públicos"; ambos os termos referem-se [sic] ao mesmo objeto de estudo e são inclusivos.

"Partes interessadas", portanto, pode ser entendida como "públicos de interesse". São terminologias em comum que definem as pessoas, os envolvidos, os interessados, afetados por algo. É através do estudo dos públicos que os perfis dos agentes de relacionamento são realizados e, assim, são organizadas as mensagens, os processos de comunicação para gerar fluxo de informação entre os envolvidos. Entendendo o público, é possível escolher a mensagem mais adequada para aquele, produzi-la no período e para local apropriado, tudo pensado de forma estratégica.

No capítulo 13 do Guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 396), há quatro tipos de modelos classificatórios para analisar as partes interessadas, com foco, basicamente, na relação de poder, interesse, influência e impacto. As classificações são descritas da seguinte forma:

> *Grau de poder/interesse,* que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade ("poder") e seu nível de preocupação ("interesse") em relação aos resultados do projeto; *Grau de poder/influência,* que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade ("poder") e no seu engajamento ativo ("influência") no projeto; *Grau de influência/impacto,* que agrupa as partes interessadas com base no seu engajamento ativo ("influência") no projeto e na sua habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto ("impacto"); e *Modelo de relevância,* que descreve os tipos de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

Os públicos são classificados em categorias distintas, em decorrência dos níveis de relacionamentos e do grau de dependência estabelecidos entre o projeto e os públicos. Dessa forma, são fundamentais as relações de poder (relações que interferem na relação de influência considerando que aquele que detém o poder é visto como um personagem de influência) bem como as relações de interesse (relações que interferem na relação de impacto, pois os interesses em questão podem interferir no andamento do projeto).

> [...] existem três tipos de interesse: o interesse em propriedade, interesse econômico e o interesse social. [...] Em relação à influência, os *stakeholders* podem ter poder: formal, econômico ou político. [...]Essa classificação dos ***stakeholders*** auxilia os gestores a entender melhor tanto as necessidades como o poder e, a partir dela, é possível selecionar os ***stakeholders*** que serão trabalhados com uma estratégia de relacionamento e comunicação mais próxima (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 16-17).

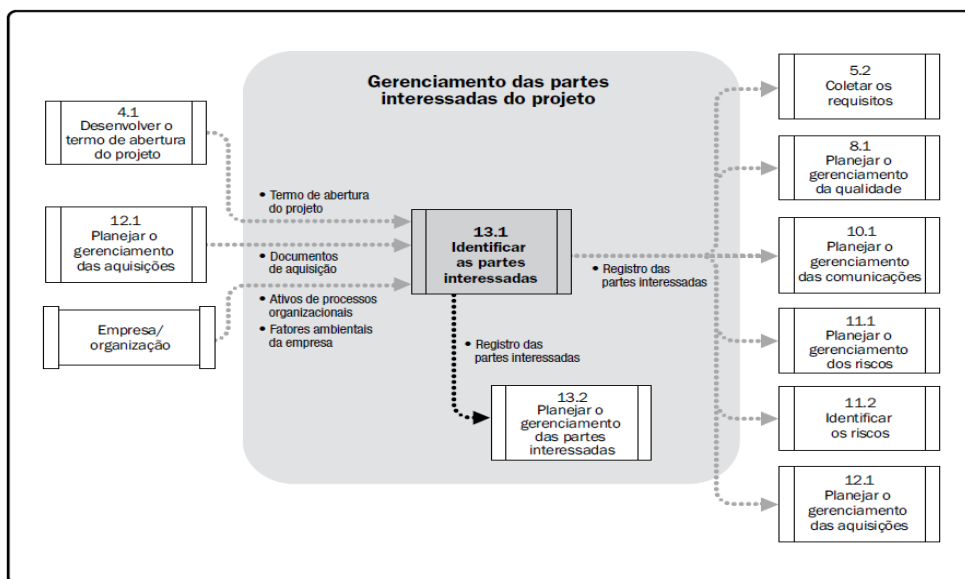



Figura 1 – Diagrama do fluxo de dados do processo deidentificar as partes interessadas

Fonte: Project Management Institute (PMI), 2013, p. 393.

A identificação e classificação dos públicos, independente da forma em que é realizado, é um processo construído por meio de pesquisas e observações dos contatos estabelecidos desses com os projetos. A figura 1 demonstra como é empreendida a identificação de públicos pelo PMBOK 2013.

Nota-se que há após a identificação das partes interessadas uma preocupação em planejar e gerenciar as comunicações. O trabalho de comunicação, a etapa referente ao

levantamento dos grupos, consiste também na ferramenta de pesquisa, uma atividade realizada na elaboração do planejamento do projeto para o conhecimento da realidade, do entendimento dos limites, das potencialidades e fragilidades que esse projeto será submetido, assim como as ameaças e oportunidades não há como controlar, mas que é necessário se prevê para entender como lidar com determinadas situações.

> Não basta localizar os grupos de interesse do organismo empresarial; deve-se tentar estudá-los para que o processo a ser desenvolvido tenha consciência e congregue os esforços concretos para transformar os agrupamentos em autênticos públicos (FORTES, 2003, p. 97).

Quando a comunicação é trabalhada em prol da gestão dos relacionamentos entre públicos, é necessário que o gerente de projetos, ou o responsável pela gestão do trabalho, entenda os perfis das pessoas envolvidas, mantenha transparência nas atividades desempenhadas e pressuponha uma troca/um diálogo.

O PMBOK (2013) traz, no capítulo 13, uma visão de gerenciamento das partes interessadas, que incluem processos tais como identificar (analisar e documentar), planejar (desenvolver estratégias), gerenciar (comunicar e trabalhar), e controlar (monitorar os relacionamentos) as partes interessadas. Para o Guia PMBOK (2013, p. 395),

> A análise de partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto. Ela identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto. Também ajuda a identificar os relacionamentos das partes interessadas (do projeto e com outras partes interessadas) que podem ser aproveitadas para formar alianças e parcerias potenciais para aumentar a possibilidade de êxito do projeto, juntamente com os relacionamentos com as partes interessadas que devem ser influenciadas de maneiras diferentes nos vários estágios do projeto ou da fase.

A identificação dos públicos é um trabalho que exige pesquisa e, sobretudo, uma análise. É uma atividade inicial, inclusive de previsão, entendendo os afetados e que, direta ou indiretamente, e estabeleçam relações com o projeto, bem como os que poderão vir a ser considerados de interesse. Isso não significa um trabalho necessariamente constante, mas um com uma periodicidade de observação para adequar a visão do relacionamento dos *stakeholders* com o projeto, considerando-o como uma variável influenciada pelas transformações constantes da sociedade. Inclusive porque essas relações de interesses entre os públicos e o projeto podem ter alterações ao longo da realização deste. Kunsch (2003, p. 330) afirma que

> Na visão moderna e no contexto de complexidade contemporânea, temos de considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história e levar em conta as forças sociais do macroambiente e os comportamentos dos públicos. Pois um público que praticamente nunca foi pensado como prioritário e sem vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, passa a ser estratégico e terá de ser trabalhado.

Assim, é possível perceber a importância de considerar o estudo do contexto para entendimento e mapeamento dos públicos. Para o Manual em questão (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 398),

> O principal resultado do processo Identificar as partes interessadas é o registro das partes interessadas. Ele contém todos os detalhes relativos às partes identificadas, incluindo, entre outros: Informações de identificação. Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato; Informações de avaliação. Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida; e Classificação das partes interessadas. Interna/externa, de apoio/neutra/resistente etc. O registro das partes interessadas deve ser consultado e atualizado regularmente, pois as partes interessadas podem mudar, ou novas partes interessadas podem ser identificadas durante o ciclo de vida do projeto.

Identificar os públicos inclui registrá-los para evidenciar as redes de relacionamentos que serão criadas com a implementação do projeto, no entanto, há partes interessadas que só terão as redes de relacionamentos acionadas no decorrer da atividade.

Cada organização, assim como cada projeto realizado, tem suas peculiaridades e isso também influencia nas estratégias utilizadas para o levantamento e caracterização dos públicos. Analisar as atividades que exercem, comportamentos e atitudes é fundamental para um diagnóstico e trabalho das ações comunicacionais. Contudo, nem todo público estratégico será visivelmente percebido ou necessariamente precise entrar em contato com a organização ou diretoria do projeto. É importante saber e entender a existência desses por meio de uma leitura de contexto e considerando forças sociais do macroambiente, bem como interesses relacionais que utilizam desde o critério de poder exercido por estes diante da sociedade quanto às outras circunstâncias, inclusive, porque em determinadas situações, públicos que nunca foram considerados poderão ser estratégicos para a organização e/ou projeto. Conforme afirma Kunsch (2003, p. 332),

> Cada organização tem seus públicos específicos. A necessidade de sobrevivência das empresas faz com que alguns públicos sejam mais importantes que outros em determinadas circunstâncias. O principal de tudo isso é a conscientização, por parte das organizações, do que representa identificar devidamente os seus públicos, para ampliar sua convivência com o mundo ambiental interno e externo.

Na análise e documentação dos públicos é importante realizar um estudo de acordo com o objetivo do projeto bem como variáveis ambientais, fundamentado no mapeamento de públicos que consiste em conhecer os envolvidos na atividade. Essa visão ampliada dos relacionamentos com públicos de interesse requer uma leitura de contextos, tanto no âmbito do projeto quanto geral (sociedade, organizações).

O Guia ainda considera a importância de considerar os fatores ambientais da empresa como um item de identificação e classificação dos públicos:

> Todos os fatores ambientais da empresa são usados como entradas para esse processo, porque o gerenciamento das partes interessadas deve ser adaptado ao ambiente do projeto. Entre eles, a cultura, a estrutura e o ambiente da organização são particularmente importantes, porque ajudam a determinar as melhores opções para apoiar um melhor processo adaptativo para o gerenciamento das partes interessadas. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401).

Há uma atenção quanto aos fatores ambientais da organização pela qual o projeto foi demandado, no entanto, não há trechos que evidenciem a preocupação com os fatores ambientais da sociedade e a influência que esta pode exercer nos públicos de interesse do projeto.

De forma básica, se o gerente de um projeto, por exemplo, não acompanha o desenvolvimento de trabalho dos grupos envolvidos no projeto, poderá ocorrer insatisfação de algumas pessoas que influenciam outras e, consequentemente, impactam no desenvolvimento do projeto, o que pode levar a estagnação de algumas etapas do trabalho. Esse relacionamento da gerência com a equipe é uma atividade que, inclusive, depende de uma estratégia de comunicação. As barreiras no processo comunicacional podem ultrapassar o ambiente interno do projeto. Sabe-se que trabalhadores insatisfeitos diante de uma oportunidade com a imprensa podem manchar a imagem tanto do projeto, quanto da organização a qual ele foi demandado. Isso impacta também os públicos para quem este projeto se destina. Esse é um pequeno exemplo ilustrativo quanto a importância do entendimento dos públicos e do saber gerenciá-los – um item cada vez mais complexo na contemporaneidade que, a cada tempo, adquire outras novas peculiaridades. “A sociedade moderna existe em sua atividade incessante de “individualização” assim como as atividades dos indivíduos consistem na reformulação e renegociação diárias da rede de entrelaçamentos chamada “sociedade”” (BAUMAN, 2001, p. 40).

A maneira com a qual os grupos se relacionam e as condições desses, inseridos num determinado projeto, são condicionantes para entender como funcionam os processos realizados por cada setor/equipe para a constituição do projeto. Para que tudo funcione como o previsto, é importante cuidar dessas redes de relacionamentos estabelecidas. França (2008, p. 110) reforça que “[...] não basta a empresa defender seus interesses em relação aos públicos, ela deve também analisar os interesses dos públicos que interagem com ela, aspecto comumente ignorado”. Assim, faz-se necessário ter uma visão ampliada quanto aos públicos. O Guia (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 400) reconhece esse aspecto da seguinte maneira:

> O gerenciamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações e requer mais do que gerenciar uma equipe. O gerenciamento das partes interessadas envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer suas respectivas necessidades e requisitos dentro dos limites do projeto.

De fato, todas as ações são realizadas em prol dos limites do projeto, mas é necessário entender também que a cada período vivenciado pelos públicos na sociedade, estes aderem novas características e comportamentos influentes na atividade desempenhada. A manutenção dos públicos estratégicos abarca um cuidado maior que inclui engajá-los no projeto. A reorganização dos perfis e a forma com a qual o projeto estabelecerá relações com esses nortearão o trabalho de comunicação e, consequentemente, a realização do projeto.

> O engajamento adequado de *stakeholders* pode trazer vários benefícios para a empresa, entre eles: a identificação das demandas de públicos importantes; a antecipação e o gerenciamento de conflitos; a melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa; a construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista; a obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão; a construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa; o aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 29).

O contato, dependência, interesse e consentimento entre as partes interessadas são considerados princípios para estabelecer relacionamentos. Esses vínculos podem ou não ser duradouros e favoráveis e devem ser considerados a assistência dada **à**s particularidades e interação de cada elemento em determinadas situações. Assim, o Guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401) afirma que,

> Com base nos objetivos do projeto, o gerente de projetos deve utilizar a opinião de partes especializadas para decidir sobre o nível de engajamento requerido de cada parte interessada, em cada estágio do projeto. Por exemplo, no início de um projeto, pode ser necessário que as partes interessadas seniores estejam altamente engajadas para remover quaisquer obstáculos ao êxito. Sua remoção bem sucedida pode ser suficiente, para que as partes interessadas seniores mudem o seu nível de engajamento de liderança para apoio, e outras partes interessadas, como usuários finais, podem tornar-se mais importantes.

O engajamento com os *stakeholders* é fundamental em todo o processo do projeto. Esse deve ser encarado como um processo evolutivo, e pode ser pontual ou contínuo, contato que valorize os indivíduos (devem ser entendidos e respeitados) e gerencie os relacionamentos considerando mudanças que beneficiem todas as partes envolvidas. Dentro do processo de engajamento, existem partes interessadas que são mais importantes, pois estabelecem contatos, por exemplo, as que patrocinam o projeto. Mas isso não significa dizer que os outros públicos devem ser ignorados.

> Para cada situação ou tema que se deseja abordar há grupos de pessoas mais adequados para engajamento. O mais comum é que as empresas iniciem o engajamento dos públicos com quem tem mais contato, como funcionários e fornecedores. Por estarem muito próximos do negócio da empresa, estes grupos sempre têm importantes contribuições a dar, em geral, têm grande

> disponibilidade para participar de ações de engajamento. Conforme evolui no engajamento, no entanto, a empresa precisa pensar em como envolver os vários *stakeholders*, inclusive os “não óbvios” (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 36 - 37).

É importante sempre estar atento ao envolvimento das pessoas no trabalho desempenhado. Essas relações devem ser geridas de forma constante no projeto, e a comunicação é um item fundamental para o gerenciamento dos relacionamentos, o qual demanda inclusive um plano de ações. O Guia PMBOOK (2013) considera que se deve ter uma opinião especializada para gerir as partes interessadas e não cita o profissional da subárea da Comunicação, Relações Públicas, para se ater a esta atividade.

> Para criar o plano de gerenciamento das partes interessadas, deve-se buscar a opinião e o conhecimento especializado de grupos ou pessoas com treinamento ou conhecimento especializado na área em questão, ou visão dos relacionamentos dentro da organização, tais como: Alta administração; Membros da equipe do projeto; Outras unidades ou pessoas dentro da organização; Principais partes interessadas identificadas; Gerentes de projetos que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas); Especialistas no assunto da área de negócio ou do projeto; Grupos e consultores do setor; e Associações profissionais e técnicas, entidades reguladoras e organizações não governamentais (ONGs) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 401-402).

As demandas das partes interessadas podem gerar trabalho de várias áreas do conhecimento. Como todo o resultado do gerenciamento das partes interessadas está relacionado à qualidade de interação entre os envolvidos e à disposição das comunicações utilizadas para a construção de confiança/de compromisso e para intermediar a circulação das informações, trabalhar os públicos por meio da comunicação é indispensável. No entanto, o Guia não cita um profissional de Comunicação, mais especificadamente o de Relações Públicas, para o auxiliar, seja como consultor ou assessor, esta atividade fundamental durante todo o projeto. “Uma das etapas fundamentais no processo de relações públicas é o levantamento dos grupos ligados a uma organização e a identificação deles como possíveis públicos”, destaca Kunsch (2003, p. 328). Enquanto Cesca (2000, p. 22) assevera também que as “[...] Relações públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes”.

O processo de identificar os públicos, de acordo com a 5ª edição do Guia PMBOK, é iniciado na abertura do projeto e esta etapa consiste registra que auxilia o gerenciamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e das aquisições. “[...] o gerenciamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações, e requer mais do que gerenciar uma equipe” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, p. 400).

Na área de Comunicação, o estudo dos públicos é considerado uma das primeiras ações, utilizado como base para pensá-la e que será utilizada para integrá-los dentro de um objetivo do projeto e/ou da organização.

Assim, salienta-se que gerenciar relacionamentos é uma atividade que envolve para além da informação, comunicação, diálogo e interação, o que reflete na transformação do comportamento dos mais diversos públicos que acompanham o desenvolvimento da sociedade. A gestão dos *stakeholders* envolve o processo de comunicação e, mais especificadamente, das relações públicas, cabendo a ambos, um cuidado maior no que tange o gerenciamento dessa área ao se trabalhar com Projetos.

3 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é utilizada para que ocorra a circulação de informações entre os públicos envolvidos num projeto e como uma atividade de impacto no ambiente e no engajamento dos *stakeholders*.

Gerir a comunicação envolve: planejar para cada público; gerenci**á-los e** as ações executadas; controlar essa comunicação e avaliá-la com o intuito de entender como cada alternativa funciona; e igualmente o que é preciso realizar em prol de melhorias que se adequem aos objetivos do projeto.

É possível notar que, de fato, há o reconhecimento do PMBOK (2013) em trabalhar a comunicação com as partes interessadas no projeto, no entanto, nos trechos retirados do referido Guia, é notório que a gerência dos *stakeholders* carece do desenvolvimento das atividades do profissional de Comunicação, mais especificadamente do de Relações Públicas, o qual é responsável, em essência, por intermediar relacionamentos.

Alinhar as comunicações é importante, é mais que um discurso alinhado, é adequar as comunicações aos seus públicos em prol de um objetivo, finalidade esta em prol do projeto e da organização que o demanda.

Destaca-se ainda que é necessária uma atenção maior quando se trata de *stakeholders,* inclusive, porque os públicos com as transformações da sociedade têm se mostrado cada vez mais ativo, uma vez que buscam interações e diálogos; e as organizações, bem como gerentes de projetos, devem estar atentos a essas novas demandas, perspectivas, outrossim devem identificar qual a melhor forma de gerenciar essas relações.

Dessa forma, cabe alerta também sobre o reconhecimento dessas atividades de comunicação, assim como o reconhecimento do profissional especializado em executá-las, no caso, os relações-públicas.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Trad. Plínio Dentzein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CESCA, Cleuza G. Gimenes e CESCA, Wilson. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor**. São Paulo: Summus, 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas:**processo, funções, tecnologia e estratégia.2. ed. ver. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos:** como identificá-los em uma nova visão estratégica.2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. (PMI). PMBOK. **Um guia do conhecimento de gerenciamento de Projeto (Guia PMBOK)**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coords.). **Gestão dos stakeholders:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

CAPÍTULO 5

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIGITAL E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DO PROCESSO DE DECISÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Data de aceite: 01/02/2021

Nathalia Cristina Ramos Araújo e Silva
Universidade Federal do Maranhão, São Luís-MA
Centro Universitário UNDB, São Luís-MA

Marcelo Pereira da Silva
Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas-SP

Pablo Ricardo Monteiro Dias
Universidade Federal do Maranhão, São Luís-MA
Centro Universitário UNDB, São Luís-MA
Universidade Estadual Paulista, Bauru-SP

RESUMO: Este trabalho buscar refletir sobre a relação entre o comportamento do consumidor digital e a sua relação com as marcas, considerando as práticas de consumo atuais. Visa-se compreender o impacto das tecnologias sobre estes processos de escolha e efetivação da compra. Neste contexto, analisa-se o comportamento de compra do aluno da educação superior privada, bem como, em outro eixo, as estratégias mercadológicas capitaneadas pelas instituições privadas de Ensino Superior, buscando-se o entendimento de como estas instituições podem se posicionar com estratégias de comunicação e marketing educacionais para interagirem no processo de tomada de decisão desse aluno. Para responder aos objetivos propostos, toma-se como base da pesquisa bibliográfica, o aporte teórico de consumo, comportamento, marketing e redes sociais digitais encontrado em autores como Sennett (2006), Kotler (2017), Bauman (2008), Lipovetsky (2007), Baudrillard (2008), Recuero (2009), Solomon (2011), Canclini (1997) e Engel, Blackwell e Miniard (2000). Inferimos, assim, que se torna cada vez mais premente que as instituições de ensino privadas entendam o comportamento dos seus públicos para se diferenciarem no competitivo mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento do Consumidor Digital, Redes Sociais Virtuais, Educação Superior Privada, Estratégias Mercadológicas.

ABSTRACT: This paper seeks to reflect on the relationship between the behavior of digital consumers and their relationship with brands, considering current consumer practices. The aim is to understand the impact of technologies on these processes of choosing and making purchases. In this context, the purchasing behavior of students in private higher education is analyzed, as well the marketing strategies led by private higher education institutions, seeking to understand how these institutions can position themselves with educational communication and marketing to interact in this student's decision-making process. In order to respond to the proposed objectives, the theoretical contribution of consumption, behavior, marketing and social media found in authors such as Sennett (2006), Kotler (2017), Bauman (2008), Lipovetsky (2007), Baudrillard (2008), Recuero (2009), Solomon (2011), Canclini (1997) and Engel, Blackwell and Miniard (2000). We infer that it becomes increasingly urgent that private educational

institutions understand the behavior of their audiences to differentiate themselves in the competitive market.
KEYWORDS: Digital consumer behavior, Social media, Private higher education, Marketing strategies.

1 I INTRODUÇÃO

A contemporaneidade, marcada pela evolução tecnológica e por diferentes processos de interação e de participação em todas as esferas sociais, fez surgir um novo tipo de consumidor e mudou sensivelmente as relações de consumo dos indivíduos. Com a popularização da Internet e das redes sociais digitais, a forma como consumimos produtos e serviços modificou-se e alterou o relacionamento entre empresas e clientes. As organizações estão cada vez mais próximas de seus consumidores para atenderem melhor às suas expectativas e desejos.

Entre uma instituição de ensino superior e o aluno também existe uma relação de consumo, de troca: a instituição oferece a satisfação de necessidades – serviços ou benefícios a seus mercados – e, em contrapartida, recebe os recursos necessários – alunos, dinheiro, tempo e energia (KOTLER e FOX, 1994). Mas o processo educacional não se enquadra numa simples relação de troca. Ele se constitui mais em uma relação acadêmica proposta por uma IES, a serviço do aluno, do que em uma venda de um produto ou serviço. O enfoque desse artigo, portanto, é trazer considerações teóricas, por meio de uma revisão de literatura, sobre o processo de consumo, considerando, especialmente, a mediação do ambiente digital e o comportamento de compra do estudante da educação superior privada, analisando como as instituições podem se posicionar com estratégias de comunicação e marketing educacionais para interagirem no processo de tomada de decisão desse aluno.

A visão do consumidor como passivo e à mercê das manipulações das marcas vem mudando faz tempo. Consumidor digital ou Neoconsumidor são algumas das nomenclaturas apontadas pelos pesquisadores da área para esse novo sujeito consumidor. Souza (2009) aponta que este consumidor tem acesso às múltiplas formas de conexão e de escolhas, como um consumidor global. Isso está transformando o mercado, já que este consumidor coloca acima de tudo as suas preferências pessoais, até mesmo diante de qualquer outra contingência.

Assim, do mesmo modo que um indivíduo que busca as marcas para consumir produtos e serviços e é impactado por elas por meio de estratégias mercadológicas, o aluno – aqui entendido como o consumidor da educação superior privada, quando nos referimos à pessoa ou organização que é alvo do esforço de marketing (KOTLER & FOX, 1994) – , ao considerar suas alternativas antes de fazer uma escolha, precisa realizar um levantamento das instituições que oferecem o curso que deseja e verificar quais estão de

acordo com suas possibilidades e expectativas. É nessa perspectiva que as instituições devem manter estratégias assertivas e apropriadas, especialmente, em suas redes sociais digitais, para serem percebidas e consideradas pelo seu público.

Posto isso, neste estudo trazemos conceitos sobre a transformação do consumidor na contemporaneidade e a mudança no seu relacionamento com as marcas, tendo em vista as práticas de consumo atuais e sua interface com a tecnologia. Consideramos, também, o comportamento do consumidor, especificamente, no mercado educacional privado, trazendo possibilidades de atuação das instituições junto a esse público. Para responder ao objetivo proposto, utilizamos pesquisa bibliográfica, à luz das contribuições de teóricos como Sennett (2006), Kotler (2017), Bauman (2008), Lipovetsky (2007), Baudrillard (2008), Recuero (2009), Solomon (2011), Canclini (1997) e Engel, Blackwell e Miniard (2000). A partir da análise desses autores, inferimos que se torna cada vez mais premente para as instituições de ensino privadas entenderem o comportamento dos seus públicos para se diferenciarem no mercado.

2 I RELAÇÕES DE CONSUMO CONTEMPORÂNEAS E A MEDIAÇÃO DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

Observando os hábitos de consumo contemporâneos, podemos dizer que consumir algo tendo como motivação apenas a mera satisfação de necessidades que estão ligadas à funcionalidade técnica dos produtos, sem dúvida, não é a única razão que leva os indivíduos a adquirirem bens e mercadorias (CAMPBELL, 2006). Consumir é um ato emocional. É a busca de satisfação de prazeres, é a representação simbólica de vivenciar emoções e experimentar sensações.

Por sua vez, na obra “A cultura do novo capitalismo”, Sennett (2006) observou que a contemporaneidade tem intensificado as modificações nos modos de conceber a cultura. Segundo o autor, este processo é marcado por transformações em diversos campos, com destaque para mudanças sociais e culturais no trabalho, na gestão do talento e no consumo.

Para Sennett (2006), o capitalismo impulsiona todo esse processo, tendo como marcas a crise nas instituições e o próprio crescimento das desigualdades sociais. Por outro lado, até mesmo a subjetividade humana tem sido afetada no ambiente de trabalho, uma vez que a contemporaneidade é marcada pelo foco no curto prazo, ou seja, o novo trabalhador deve mudar de lugar e ocupação sempre que necessário, bem como buscar o aperfeiçoamento contínuo, exercer múltiplas funções e abrir mão de uma carreira linear e adotar uma postura mais fluida.

A análise do autor sobre a política de consumo, objeto desta pesquisa, nos mostra que as estratégias de marketing estão focadas no consumo, ou seja: o que vale é sempre trazer novos estímulos. Neste sentido, Sennett (2006) apresenta a ideia de paixão autoconsumptiva que, basicamente, é o comportamento do consumidor em desejar

ardentemente algo e perdê-lo automaticamente ao ter a posse, uma paixão que se esvai em sua própria intensidade. Desse modo, observamos um consumo marcado pelo desperdício, individualismo, superficialidade e descartabilidade.

Há, aqui, uma espécie de casamento perfeito entre o mercado, que apresenta freneticamente novos produtos, e o consumidor, com o desejo constante de consumir cada vez mais. O marketing, por sua vez, adota as mais variadas estratégias para capturar este consumidor. Uma das bases é o consumo de marcas, que busca a diferenciação do produto, apresentando-o como único e ocultando toda e qualquer característica que possa homogeneizá-lo aos demais concorrentes.

De acordo com Sennett (2006), o foco do consumo de marcas não está na utilidade, tendo em vista que ocorrem mudanças superficiais nesses produtos, a chamada "laminagem a ouro", que torna a marca mais relevante que a coisa em si, ou seja: a representação se sobressai a utilidade do produto.

Outro conceito fundamental de Sennett (2006) para avançar na análise do consumo é o de potência, que é aquilo que posso comprar, sem função prática. É o jogo, o prazer, proporcionado pelo marketing da imaginação que faz o consumidor desenvolver uma crença irracional no poder dos objetos. "A máquina torna-se uma espécie de prótese médica gigantesca. Se o iPod é potente, mas o usuário não é capaz de dominar essa potência, as máquinas passam a ter um enorme apelo precisamente por esse motivo" (2006, p. 142). Sem dúvidas, a própria linguagem persuasiva da publicidade e do marketing acaba sendo um fator que faz toda a diferença.

Brandini (2007) corrobora com esta análise de Sennett (2006) ao observar o consumo como estratégia de diferenciação de classes.

> O consumo nos dias atuais serve menos ao usufruto da funcionalidade dos produtos e mais a uma ideologia embasada na lógica da diferenciação entre classes e grupos sociais. Consumimos como ritual de participação (mesmo que puramente psicológica) em grupos aos quais desejamos pertencer e para nos diferenciar de outros, com os quais não desejamos ser ou parecer associados.
>
> Em meio a essa lógica sociocultural da racionalidade econômica, as marcas aparecem como verdadeiros totens das sociedades complexas, os quais o indivíduo quer que o representem, pois sua significação social lhe atribui as características que deseja ter. (BRANDINI, 2007, p. 157-158).

Para Baudrillard (2008, p. 87), "não a necessidade (que se encontra sempre associada à finalidade racional do objeto), mas o desejo e, ainda, outra determinação, que é a lógica social inconsciente", são as engrenagens que impulsionam o consumo. Nessa mesma linha, Canclini (1999, p. 90) define que o conceito de consumo deve ser entendido não mais como "simples lugar de troca de mercadorias, mas como parte de interações socioculturais mais complexas", onde se verificam "fraturas e heterogeneidades",

“segmentações” e “comunicação fluida”. “O consumo é um processo em que os desejos se transformam em demandas e em atos socialmente regulados” (CANCLINI, 1999, p. 83).

Em uma perspectiva histórica, de acordo com Lipovetsky (2007), a expressão “sociedade de consumo” aparece nos anos 20, populariza-se nos anos 50 e 60 e continua até nossos dias, e o que define esta sociedade de consumidores na atualidade, segundo Bauman (2008), é a reconstrução das relações humanas à semelhança das relações mercantis, de maneira a construir uma sociedade que coloca seus membros na condição de consumidores. Para o autor, a identidade do humano contemporâneo o leva a observar tudo como algo que pode ser adquirido para o consumo (BAUMAN, 2008).

> “Consumir”, portanto, significa investir na afiliação social de si próprio, o que, numa sociedade de consumidores, traduz-se em “vendabilidade”: obter qualidades para as quais já existe uma demanda de mercado, ou reciclar as que já se possui, transformando-as em mercadorias para as quais a demanda pode continuar sendo criada (BAUMAN, 2008, p. 75).

Nesta esteira, Solomon (2011) acredita que para entender o comportamento do consumidor contemporâneo é necessário analisar todos os processos envolvidos, quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. O autor pondera que a discussão sobre o consumo vai muito além das razões pelas quais as pessoas compram ou exploram produtos. Para ele, é mais relevante entender a importância de como a aquisição de serviços ou atividades moldam as experiências sociais e transformam culturalmente a sociedade.

Com o advento e popularização da Internet, uma série de novas possibilidades abriram-se para as organizações e consumidores, com a oportunidade de um ambiente de comunicação de muitos para muitos, em escala global. É, dessa forma, que a Internet foi descrita em suas origens por Castells (2004), como um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação entre muitas pessoas, num momento escolhido, por todo o mundo.

Neste mundo, definido como Ciberespaço por Gibson, em 1984 (LEMOS, 2004), são desenvolvidas essas interações sociais, constituídas por redes sociais ou redes de pessoas com interesses semelhantes. Para Callon (2004), a produção de redes e associações surge da relação de mobilidade estabelecida entre os atores humanos e não humanos que se dá na convergência dos novos meios de sociabilidade que aparecem com a cultura digital, como, por exemplo, as redes sociais digitais e as comunidades virtuais.

Em outras palavras, é o período de novas redes técnicas expressas pelo autor que configuram novas relações sociais, proporcionam a circulação de ideias, mensagens, pessoas e mercadorias, num ritmo acelerado, criando a interconexão simultânea entre os lugares. Com as redes sociais digitais, ocorreram alterações na sociedade, cognitivas e comportamentais, especialmente, por conta das suas possibilidades de expressão, interação e cooperação.

> Sites de rede social foram especificamente significativos para a "revolução da mídia social", porque vão criar redes que estão permanentemente conectadas, por onde correm informações de forma síncrona (como nas conversações, por exemplo) e assíncrona (como no envio de mensagens). As redes sociais se tornaram uma nova mídia, em cima da qual a informação circula, é filtrada e repassada, é conectada à conversação, onde é debatida e discutida e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social, baseadas em interesses das coletividades (RECUERO, 2009, p.1).

Essas mudanças contribuíram para a intensificação dos relacionamentos e modificaram a maneira como indivíduos e organizações se relacionam (RECUERO, 2009). Se por um lado essa evolução tecnológica revolucionou as conexões culturais e sociais, por outro, também permitiu às organizações conhecerem melhor o comportamento dos seus públicos e, consequentemente, de compra dos clientes. Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017) apontam que, ao saber como acontece a frequência, o volume de compra e o padrão de produtos por cliente, as empresas podem mensurar mais facilmente o grau de lealdade e atratividade dos consumidores.

A comunicação em rede facilitou a propagação de ideias, informações e opiniões, notadamente nas redes sociais digitais. Hoje, os meios on-line delineiam-se como um ponto de compartilhamento de experiências, no qual usuários dialogam sobre seu cotidiano, problemas e empresas (ARMSTRONG & KOTLER, 2012). As redes virtuais ocupam lugar de destaque nas atividades mundiais e, em função de sua dinamicidade, tais espaços estão em constante mudança, especialmente motivadas pelas interações (RECUERO, 2009). Hoje, os indivíduos percebem as relações com as organizações de um ângulo muito mais íntimo, demandando mais autenticidade, transparência, compromisso, brevidade nas respostas e relações douradoras, bem como o desejo de obter uma experiência individualizada.

As novas linguagens, mobilidades, conexões, interatividades e nós decorrentes da legitimação e ampliação do habitar virtual (DI FELICE, 2017) não representam apenas uma alternativa para a vida real, são uma parte constituinte dela (SHIRKY, 2011). Na era digital, os indivíduos expõem suas opiniões, criticam, elogiam, compartilham suas experiências com produtos e serviços e fazem indicações (ou não). É, dessa forma, que o sujeito consumidor exerce seu poder sobre as marcas, em busca de ter as suas satisfações atendidas. Os consumidores desejam mais do que nunca serem ouvidos e se sentirem valorizados nesse processo de troca, e é isso que garante um relacionamento com as marcas.

Para Canclini (1999, p. 54), "consumir é participar de um cenário de disputas por aquilo que a sociedade produz e pelos modos de usá-lo" e é neste modo de usá-lo que o poder nas mãos do consumidor começa a delinear-se, em primeiro lugar, por sua postura no ato da escolha e do ritual de avaliação entre o prazer e as frustrações proporcionadas pelas marcas e, em segundo lugar, pela possibilidade de compartilhar suas impressões.

É ponto pacífico que as redes sociais digitais são canais valiosos para o envolvimento direto com consumidores. Mas é importante entender como criar um diálogo e interação positivos com os usuários. Baroni afirma que "construir um relacionamento, de qualquer natureza, sempre é um grande desafio" (BARONI, 2011, p.60). Esse processo engloba transparência, confiança e ética como aspectos básicos para o estabelecimento de uma relação.

Com o passar do tempo, os consumidores ficaram mais exigentes fazendo com que o esforço de marketing e publicidade das marcas em níveis básicos atraiam a atenção, mas não tragam abertura para um relacionamento, que deverá ser construído em longo prazo (BARONI, 2011). Em um ambiente competitivo e colaborativo, as empresas são induzidas a atuar com maior rapidez, efetividade, eficiência e em busca de inovação para atender aos seus clientes. As redes sociais digitais, então, se estabelecem como uma tendência que revela novas características na forma como pessoas e organizações passam a entender e experimentar os diferentes aspectos de suas vidas e dos negócios. A capacidade de inovar de maneira contínua e colaborativamente passa a fazer parte das estratégias de negócio (KOTLER, FOX, 1994).

3 I O PROCESSO DE DECISÃO DO ALUNO E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Com base na conceituação que trouxemos sobre as práticas atuais de consumo, entendemos que o novo consumidor, mais consciente e informado sobre as suas opções de compra devido às inúmeras possibilidades que lhe são apresentadas, sobretudo, no ambiente on-line, está em busca de produtos e serviços adaptados às suas necessidades, ou seja, de experiências de compra individualizadas.

No mercado educacional, essa realidade não é diferente. Atualmente, no Brasil, a educação superior particular corresponde a 88% do total de instituições de ensino superior, segundo dados do Censo da Educação Superior 2018 (INEP/MEC). Com a crescente disputa no setor, os alunos em potencial, ou *prospects,* são abordados pela diversidade de instituições de ensino, o que cria a necessidade de estas identificarem os segmentos de mercado de seu interesse, as características e as necessidades do seu público, e a maneira como poderão atendê-los.

Além disso, devem analisar a posição dos concorrentes e planejar o posicionamento que desejam para seu serviço. Isso quer dizer que as instituições de ensino precisam entender melhor o comportamento do seu consumidor para que possam se diferenciar no mercado e oferecer o que de fato é relevante na tomada de decisão desse aluno. Aquelas que melhor entenderem o que é realmente importante para o estudante e conseguirem transformar esse entendimento em ações efetivas de prospecção e relacionamento, certamente obterão vantagem competitiva no mercado. Como definem Engel et al. (2000), "tudo se resume a um único ponto: Entender e adaptar-se à motivação e comportamento do

consumidor não é uma opção – é a necessidade absoluta para sobrevivência competitiva" (ENGEL et al, 2000, p. 8).

Quando um estudante decide entrar em uma faculdade, pode-se acompanhar seu processo de escolha, avaliando o tipo de instituição que ele busca, se pública ou privada; se optou por uma particular, como seleciona entre as opções existentes; e, entre as que lhe parecem mais relevantes, quais são os critérios determinantes para a sua decisão.

Como o candidato fará a escolha entre o conjunto de opções apresentadas? Certamente, essa é a pergunta que profissionais de comunicação e marketing do mercado educacional tentam responder. Segundo Kotler e Fox (1994), um atributo importante no processo de avaliação do candidato reside em acreditar que sua satisfação aumentará com níveis elevados de qualidade acadêmica e de convívio social, e que cairá à medida que o custo das mensalidades subir. Dessa forma, espera-se que as instituições ofereçam ensino e corpo docente de alto nível, e mensalidades compatíveis com a infraestrutura e outros atributos que apresentarem.

Na perspectiva dos autores, o processo de escolha no mercado educacional começa antes da compra real (matrícula) e pode se estender após a compra. A faculdade a que um aluno da terceira série do Ensino Médio se candidata pode afetar sua carreira futura, suas amizades, a profissão e a satisfação de vida. Para entender como se dá esse processo de compra do consumidor da educação privada, utilizamos neste trabalho o modelo proposto por Engel, Blackwell e Miniard (2000), que dividem a tomada de decisão em sete etapas, a saber: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas pré-compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo e descarte.

Concentramos nossa análise nas três primeiras etapas, para compreender os processos decisórios que antecedem a compra e permeiam a preferência de um aluno por uma instituição em detrimento de outra:

- Reconhecimento da necessidade: este estágio ocorre quando um indivíduo sente diferença entre a situação desejada (situação em que quer estar) e a situação real (situação atual) suficiente para despertar e ativar o processo decisório. As instituições devem estar muito atentas a essa fase, porque uma vez identificadas as necessidades que surgem, quando alguém se interessa em consumir determinado produto ou serviço, aqui, especificamente, um curso superior, saber o porquê do interesse pode ser útil para servir como orientação nas estratégias de comunicação, em especial, no ambiente on-line.

Para Kotler e Fox (1994), a tarefa da instituição é entender quais as necessidades básicas do candidato ela pode atender.

> Nenhuma faculdade pode satisfazer a hierarquia de necessidades de todos os alunos e, consequentemente, deve ajustar-se para atender a hierarquia de desejos de algum(s) segmento(s) de sua população. De vez em quando, deve verificar se os padrões de desejos dos alunos estão mudando de maneira a favorecer ou prejudicar sua "marca" de educação (KOTLER & FOX, 1994, p. 232).

- Busca de informações: a próxima etapa se caracteriza pela busca da informação armazenada na memória (interna) ou aquisição de informação relevante para a decisão de compra (externa). É o processo em que o consumidor investiga seu ambiente à procura de dados para tomar uma decisão. Trata-se de um conjunto de ações tomadas para identificar e obter informações que resolvam o problema do consumidor.

Nesse mundo da informação ao alcance de todos, na palma das mãos, entendemos que a informação é um importante patrimônio. Quando se encontra em meio digital, não é apenas um acervo de códigos e algoritmos, mas sim um conjunto de dados coordenados e organizados de maneira que uma pessoa, uma instituição de ensino, uma organização ou qualquer outra entidade possa utilizar em prol de algum objetivo. Portanto, a informação é um aspecto tão importante que pode determinar o sucesso ou o fracasso das atividades de um negócio.

Kotler & Fox (1994) classificam as fontes de informação de Instituições de Ensino em quatro grupos: pessoal e não controlada pela instituição (família, amigos, conhecidos); pessoal e controlada pela instituição (consultores, *call center*, funcionários); impessoal e não controlada pela instituição (mídia de massa, ocorrências naturais); impessoal e controlada pela instituição (anúncios, sites, redes virtuais).

Logo, as instituições que se engajarem na investigação das fontes de informação mais influentes para o seu *prospect* têm melhores condições de elaborar programas de comunicação adequadamente direcionados e mais eficazes. Nesse ponto, ter uma estratégia diferenciada de comunicação digital pode fazer toda a diferença, considerando que a internet e as redes sociais digitais são importantes espaços onde o potencial aluno está, é onde fazem suas pesquisas e podem interagir em busca de mais informações.

- Avaliação de Alternativas Pré-Compra: esta etapa é definida como o processo pelo qual uma alternativa escolhida é avaliada e selecionada para satisfazer as exigências dos consumidores. A avaliação de alternativas está diretamente relacionada com a busca de informações durante o processo decisório: os consumidores utilizam informações passadas e presentes para associar marcas aos benefícios esperados. Compara as opções identificadas como potencialmente capazes de resolver o problema que iniciou o processo de decisão. Ao compará-las, o consumidor forma crenças, atitudes e intenções a respeito das alternativas consideradas (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000).

Embora o modelo esquemático proposto pelos três autores seja bastante rebuscado e uma importante contribuição, principalmente para a área do marketing e dos estudos sobre o comportamento do consumidor, sabemos que nem sempre as decisões são tomadas de forma tão racional e calculada. Da avaliação de alternativas até a intenção de compra, inúmeras questões podem contribuir para a mudança de opinião do consumidor ou até mesmo para a não concretização da compra. A influência de amigos ou familiares, aptidão para a área escolhida, oportunidades no mercado de trabalho, perspectiva de crescimento financeiro, facilidade para ingressar na instituição, dentre outros fatores, podem pesar na

escolha do aluno. É por isso que as organizações devem conhecer minuciosamente os seus públicos e, constantemente, investir em pesquisas voltadas aos seus consumidores, a fim de elaborarem ações mercadológicas mais competitivas.

Feitas as análises das características dos comportamentos de consumo e das etapas do processo de compra do aluno, questionamos: É possível utilizarmos estratégias de comunicação e marketing com base nos estudos sobre o comportamento do consumidor para influenciar os hábitos e as decisões das pessoas? Acreditamos que sim, desde que consideremos algumas questões, como os pressupostos citados por Engel et al. (2000), ao avaliarem que, tudo que é feito para influenciar o comportamento do consumidor deve apoiar-se nessas premissas fundamentais:

- O consumidor é soberano. O consumidor tem total capacidade de filtrar todas as tentativas de influência, com o resultado de que tudo que é feito pela empresa deve ser adaptado à motivação e ao comportamento do consumidor.

- A motivação e o comportamento do consumidor podem ser entendidos por meio de pesquisa. Previsão perfeita não é possível, mas resultados estratégicos são melhorados notadamente quando pesquisas são feitas e usadas adequadamente.

- O comportamento do consumidor pode ser influenciado por atividade persuasiva que leva em consideração criteriosamente o consumidor como soberano e ciente de suas intenções.

- Persuasão e influência do consumidor devem salvaguardar questões legais, éticas e morais, restringindo quaisquer tentativas de manipulação (ENGEL ET AL., 2000).

4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste estudo foi pontuar características do comportamento do consumidor atual, analisando, especificamente, o processo decisório dos alunos ao escolherem uma instituição de ensino. Ao longo das contribuições trazidas pelos autores, observamos que na contemporaneidade, caracterizada por mudanças que acontecem rapidamente, o consumidor da atualidade busca o prazer emocional e a realização por meio da aquisição de produtos e serviços. A sociedade do consumo é marcada pelo alcance da tecnologia e o novo consumidor é um consumidor digital. As redes sociais digitais estão presentes no seu dia a dia e permeiam as suas relações de compra e das marcas com os indivíduos. As redes proporcionaram novos espaços sociais de relacionamento e, ao longo dos últimos anos, empoderaram o consumidor.

No mercado educacional privado, existe também uma relação de consumo, embora menos tangível, entre o aluno e as instituições, e, posto isso, as organizações precisam

entender de forma mais clara o comportamento dos seus públicos para se diferenciarem no mercado. Perceber os fatores que influenciam o comportamento de compra, o modo pelo qual estes fatores são identificados e a maneira como eles podem ser utilizados nas estratégias de comunicação e marketing, são elementos fundamentais para as instituições de ensino superior.

Inclusive, destacamos a necessidade das instituições de ensino – e organizações em geral – procurarem descobrir e definir de que modo os marcadores somáticos influenciam na tomada de decisão por parte dos consumidores (LINDSTROM, 2016).

Há uma sequência de estágios que os compradores passam a partir do momento que decidem qual produto/serviço comprar, conforme demonstramos nesse artigo. Assim, cabe às instituições, seus gestores e profissionais de comunicação e marketing estarem familiarizados com o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra, para que sejam capazes de compreender as exigências dos clientes e oferecer soluções que atendam às suas necessidades e expectativas.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Principles of Marketing**. 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 132-163; 406-525. 2012.

BARONI, M. Comunicação 2.0**:** o virtual construindo pontes para o marketing digital. In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. (Org.) **Comunicação e marketing digitais**: conceitos, métricas, práticas e definições. Salvador: Edições VNI, 2011. Disponível em: http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/e-books/cmktdigitais2011.pdf. Acesso em: 02 ago. 2020.

BAUDRILLARD, J. **Sociedade de Consumo**. 2.ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo:** a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BRANDINI, Valéria. Por uma etnografia das práticas de consumo. **Comunicação, Mídia e Consumo**. Brasil, v.3, n.9, p.153-169, mar., 2007. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/94>. Acesso em: 02 ago. 2020.

CALLON, M. **Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado**: o papel das redes sociotécnicas. In: PARENTE, André. Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2010.

CAMPBELL, C. **Eu compro, logo sei que existo:** as bases metafísicas do consumo moderno. In: BARBOSA, Lívia & CAMPBELL, Colin (org). Consumo, cultura e identidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos** – conflitos multiculturais da globalização, Rio de Janeiro: Editora URFJ, 1997.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet:** Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

DI FELICE, Massimo. **Net-ativismo**: da ação social para o ato conectivo. São Paulo: Paulus, 2017.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora S.A., 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F.A. **Marketing estratégico nas instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, **Marketing 4.0**. Do tradicional ao digital. São Paulo: Sextante, 2017.

LEMOS, A. **Cibercultura:** tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo**: verdades e mentiras sobre por que compramos. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal:** ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Editora Meridional Ltda, 2009.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHIRKY, C. **A Cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor:** Comprando, possuindo e sendo (9a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, M. G. de. **Neoconsumidor -** Digital, Multicanal & Global. São Paulo: Editora Gs MD, 2009.

CAPÍTULO 6

PETER GREENAWAY: SIGNOS DA MULTIPLICIDADE NO CINEMA

Data de aceite: 01/02/2021

Francismar Formentão

RESUMO: Peter Greenaway é reconhecido internacionalmente como um grande crítico do cinema, em sua obra cinematográfica busca compor uma narrativa que dialoga com a história do cinema, com a pintura, o teatro, as artes figurativas, a ópera e o vídeo, por exemplo, realizando uma verdadeira enciclopédia da história das artes. A partir das considerações da filosofia da linguagem de Bakhtin sobre signo, que em sua materialidade viva de interação é sempre valorado, portanto, ideológico, percebemos que os filmes de Greenaway apresentam signos que proporcionam uma multiplicidade de diálogos, constituindo enunciados que são esse dialogismo enciclopédico.
PALAVRAS-CHAVE: Cinema, Bakhtin, Peter Greenaway, semiótica, dialogismo.

PETER GREENAWAY: SIGNS OF MULTIPLICITY IN CINEMA

ABSTRACT: Peter Greenaway is internationally recognized as a great critic of cinema, in his cinematographic work he seeks to compose a narrative that dialogues with the history of cinema, with painting, theater, figurative arts, opera and video, for example, making a true encyclopedia of art history. From the considerations of Bakhtin philosophy of language about sign, which in its living materiality of interaction is always valued, therefore, ideological, we realize that Greenaway's films present signs that provide a multiplicity of dialogues, constituting statements that are this encyclopedic dialogism.
KEYWORDS: Cinema, Bakhtin, Peter Greenaway, semiotics, dialogism.

1 I INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo a discussão sobre a semiótica existente na produção cinematográfica de Peter Greenaway, para isso, realiza-se um diálogo com algumas obras deste cineasta percebendo relações dialógicas de sentido em alguns signos que evidenciam um rico diálogo com a cultura, um diálogo muitas vezes tenso e de rupturas, determinado uma orientação crítica de sentido aos signos representados por Greenaway. Estes signos movimentam conteúdos e formas da história da arte e do próprio cinema, exercendo crítica sobre a própria linguagem do cinema e de sua comunicação estética, constituindo um cinema de multiplicidades.

O estudo deste autor e de suas obras justifica-se por representar um importante campo e esfera de produção de signos ideológicos, outra justificativa está na perspectiva da filosofia da linguagem e dos diálogos que podem acontecer, principalmente por considerar toda a produção dada em seu devir, uma relação dialógica de interações, em tempo e espaço definidos. Assim, a condição produtiva da

linguagem é uma fonte importante e marco principal destas pesquisas, engloba a vida material, o cognitivo, o instrumental e o afetivo, objetos de estudo da filosofia. Assim, neste estudo primeiramente apresento considerações sobre semiótica e filosofia da linguagem na perspectiva de estudos sobre o filósofo Mikhail Bakhtin, para em seguida, discutir sobre os signos de Greenaway sob esta perspectiva.

2 | SEMIÓTICA E FILOSOFIA DA LINGUAGEM

Os estudos da linguagem e dos signos propostos por Mikhail Bakhtin conduzem a uma filosofia da linguagem, pois, apontam para uma discussão em termos epistemológicos, ontológicos, éticos e estéticos da relação entre a linguagem e sujeitos. É importante ressaltar que o próprio Bakhtin em seus escritos prefere a auto-denominação de filósofo da linguagem, e não semiótico (PONZIO, 2008). Neste estudo não se busca qualificar o método bakhtiniano com sendo uma filosofia da linguagem, semiótica discursiva ou simplesmente dialogismo, mas sim, utilizar parte deste arcabouço filosófico para o estudo dos signos.

Ao estudar a comunicação, sua forma e seus conteúdos, temos na mediação o processo que instaura a linguagem e os signos, que sempre são ideológicos para Bakhtin, representa um elo dinâmico na interação e na socialização do homem e fator fundamental da ação material que transforma o próprio homem e a natureza. Os signos assumem forma e conteúdo, conduzindo o sentido para a materialização dos processos de comunicação. Um exemplo de signo que absorve uma interação onipresente é a palavra.

> As características da palavra enquanto signo ideológico (...) fazem dela um dos mais adequados materiais para orientar o problema no plano dos princípios. (...) a palavra penetra literalmente em todas as relações entre indivíduos, nas relações de colaboração, nas de base ideológica, nos encontros fortuitos da vida cotidiana, nas relações de caráter político etc. As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será sempre o *indicador* mais sensível de todas as transformações sociais, [...]. (BAKHTIN, 1995, p. 41).

Bakhtin apresenta a compreensão da importância sígnica, entendendo que o signo está presente em enunciados que constituem-se signos e são resultado de uma relação com campo social e esfera ideológica definidos. O signo reflete e refrata uma realidade que lhe é exterior, no confronto de interesses sociais nos limites de uma só e mesma comunidade semiótica, que se enfrentam e se confrontam com atitudes de valor contraditório (BAKHTIN, 1995, p. 46).

Os parâmetros epistemológicos deste método formam uma arquitetura que dimensiona as relações homem-mundo, sujeito-objeto do conhecimento e conectados à ação humana. A arquitetônica do conhecimento semiótico incorpora dialogicamente o processo histórico e as condições de elaboração de epistemes no processo de transformação

contínua, na dinâmica das forças vivas sociais que se determina ética e esteticamente. Bakhtin une dialeticamente sua fundamentação do signo ideológico e da alteridade das relações sociais com essa arquitetônica vinculada a diversas categorias conceituais, como dialogismo, cronotopo, exotopia, polifonia, palavra, esfera, campo, enunciação, ética, estética, entre outras.

Eixo central do pensamento baktiniano, o dialogismo (relações discursivas entre homem-mundo, homem-natureza e sujeito-objeto do conhecimento) ocorre entre discursos que interagem na comunicação e, nessa interação, produzem o processo de significação. “O discurso escrito é de certa maneira parte integrante de uma discussão ideológica em grande escala: ele responde a alguma coisa, refuta, confirma, antecipa as respostas e objeções potenciais, procura apoio etc”. (BAKHTIN, 1995, p. 123). Através da linguagem, os discursos são produzidos em condições específicas (enunciação), estabelecendo formas num intercurso social (enunciados) que, além de instaurar relações entre o eu e os outros, veicula o universo ideológico.

O processo dos enunciados/enunciação é constante, não sendo apenas uma fala face a face ou em monólogo do “interior” do sujeito, pois “a situação e o auditório obrigam o discurso interior a realizar-se em uma expressão corrente, e nele se amplia pela ação, pelo gesto ou pela resposta verbal dos outros participantes na situação de enunciação”. (BAKHTIN, 1995, p. 125).

No dialogismo percebe-se que todo enunciado refuta, confirma, complementa e depende dos outros, levando em consideração o outro. O lugar onde brota o discurso ou a enunciação está determinado por uma situação social imediata independentemente da existência real do interlocutor. O meio social concreto propicia a emissão de discursos, tendo em vista um horizonte social do outro da classe social do contexto histórico de tal sorte que os discursos irão se aproximar “do auditório médio da criação ideológica” sem “ultrapassar as fronteiras de uma classe e uma época bem definidas”. (BAKHTIN, 1995, p. 113). Para o autor, “a situação social mais imediata e o meio social mais amplo determinam completamente e, por assim dizer, a partir do seu próprio interior, a estrutura da enunciação”. (BAKHTIN, 1995, p. 113). Compreende-se as enunciações quando “reagimos àquelas (palavras) que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida”. (BAKHTIN, 1995, p. 95).

Assim, a filosofia da linguagem de Bakhtin aparece no dialogismo, que, nas palavras de Diana Luz Pessoa de Barros, é o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso. (BARROS. In: FARACO et alii, 2001, p. 33). O dialogismo nos textos de Bakhtin e seu Círculo trata do “princípio geral do agir” dos seres humanos, pois toda interação comunicativa tem como ponto de referência o “contraste com relação a outros atos de outros sujeitos” (SOBRAL. In: BRAIT, 2005, p. 106).

Produzido em uma realidade material concreta, o sujeito é o ser do discurso, em uma condição sócio-histórica; com uma individualidade condicionada ao eu e ao outro

integrados em uma cadeia semiótica (sígnica) no contexto mediato e imediato, sujeitos situados em devir e sustentados na alteridade.

Como o dialogismo é também o princípio gerador da linguagem e da produção de sentido do discurso, todos os discursos empreendem o dialogismo “retrospectivos e prospectivos com outros enunciados/discursos” (SOBRAL. In: BRAIT, 2005, p. 106).

Bakhtin demonstra que o signo reflete e refrata a realidade, que lhe é exterior, no confronto de interesses sociais nos limites de uma só e mesma comunidade semiótica, que se enfrentam e se confrontam em índices de valor contraditório. (BAKHTIN, 1995, p. 46). Para a comunidade semiótica, o que realmente importa é a interação dos significados das palavras e seu conteúdo ideológico, não só do ponto de vista enunciativo, mas também do ponto de vista das condições de produção e da interação.

A cultura, com seus universos de discursos e suas diferentes materialidades ideológicas, está em um constante fluxo de sentido e significados, com conexões e processos em cadeias interdiscursivas que estão entre a ideologia do cotidiano e os sistemas ideológicos já cristalizados e constituídos (moral, ciência, arte e religião) (BAKHTIN, 1999, p. 119).

Na interação social, o intercurso da pluralidade sígnica abrange comunidades semióticas que têm funcionalidades específicas. Essas funcionalidades, contudo, pela própria plurivalência dos signos (inúmeros valores que se entrecruzam em um único discurso), permite a construção de uma identidade que é por esses signos construída, tanto quanto a fluidez dessa identidade em suas múltiplas refrações (BAKHTIN, 1995, p. 33; p. 34).

Para a comunidade semiótica, o que realmente importa é a interação dos significados das palavras e seu conteúdo ideológico, não só do ponto de vista enunciativo, mas também das condições de produção e da interação entre sujeitos. O sentido refratado e refletido signicamente tem nas marcas ideológicas a materialização das esferas e dos campos sociais, demonstram objetivamente a forma ideológica determinada por um horizonte social de uma época (espaço/tempo) e de um grupo social que carrega um índice de valor (conteúdo) (BAKHNTIN, 1995, p. 44). Juntos, forma e conteúdo, na interação social, produzem sentido ideológico que, na sua época, axiologicamente tenciona as tramas das diversas esferas ideológicas e dos campos sociais.

No pensamento Bakhtiniano a ideologia aparece de forma material no signo e não oculta as contradições do capitalismo “[...] promovida pelas forças dominantes, e aplicada ao exercício legitimador do poder político” (MIOTELLO. In: BRAIT, 2005, p. 168), e sim, traz a materialização dessas contradições no signo. O autor apresenta movimentos dinâmicos entre uma ideologia oficial e uma do cotidiano, estando ambas em interação na circulação permanente de signos e de sujeitos em interação e em devir, atingindo nestes signos a materialidade que apresenta a função ideológica que determina a vida histórica- material.

> [...] Bakhtin e seu círculo puderam estabelecer, bem a seu gosto, uma relação dialética se dando entre ambos, na concretude. De um lado a ideologia oficial, com estrutura e conteúdo, relativamente estável; de outro, a ideologia do cotidiano, com acontecimento, relativamente instável; e ambas formando o contexto ideológico completo e único, em relação recíproca, sem perder de vista o processo global de produção e reprodução social. (MIOTELLO. In: BRAIT, 2005, p. 169).

O próprio indivíduo, consumidor da vida através dos discursos, nas interações cotidianas ou nas interações com o processo de comunicação, como a observada neste estudo, tem a própria consciência formada por interações que têm valores por meio do reflexo e da refração de signos ideológicos numa realidade material, física, de sua vida histórica, formando signos com sentidos ideológicos.

> [...] a ideologia é sistema sempre atual de representação de sociedade e de mundo construído a partir das referências constituídas nas interações e nas trocas simbólicas desenvolvidas por determinados grupos sociais organizados. É então que se poderá falar do modo de pensar e de ser de um determinado indivíduo, ou de determinado grupo social organizado, de sua linha ideológica, pois que ele vai apresentar um núcleo central relativamente sólido e durável de sua orientação social, resultado de interações sociais ininterruptas, em que a todo momento se destrói e se reconstrói os significados do mundo e dos sujeitos. Se poderá então dizer: o Mundo sempre Novo, que se dá na ressurreição plena de todos os sentidos. (MIOTELLO. In: BRAIT, 2005, p. 176).

A contribuição de Bakhtin define-se numa interação dialógica de conteúdo-forma na ação objetiva/subjetiva de seres humanos socialmente organizados, evidenciando as contradições produzidas e materializadas em cadeias semióticas que existem com inúmeros valores axiológicos em níveis que variam da ideologia oficial a do cotidiano em constante movimento e devir em tempo/espaço, fornecendo subsídios para a compreensão das condições sociais da comunicação e da materialização histórica do homem.

O conteúdo transforma-se constantemente e a forma tende a manter-se estável de modo relativo, por um tempo maior. A partir do momento em que a forma (sistemas estáveis) se torna um obstáculo ao conteúdo (conjunto de processos), a não-correspondência entre ambos eclode em eliminação dessa forma, e o aparecimento de outra que atinge um nível qualitativo diferenciado; como quando na literatura se diz "da refeição e da destruição da antiga forma e da criação de uma forma nova, temos, em geral, uma vista às mudanças na forma que a adaptam ao desenvolvimento do conteúdo no quadro da antiga forma" (CHEPTULIN, 1982, p. 269).

Adail Sobral (2005), em "Filosofias (e Filosofia) em Bakhtin", especifica que os intelectuais do Círculo de Bakhtin, no conceito da unidade singularidade/generalidade, propunham a análise de objetos de estudo mediante "procedimentos" que contemplassem a "identificação e explicação de relações (não dicotômicas) entre elementos dos objetos estudados" (SOBRAL. In: BRAIT, 2005, p. 137). O autor destaca entre elas "forma-

conteúdo-material, resultado-processo, material-organização-arquitetônica, universalidade-singularidade, objetividade (o real concreto) – objetivação (manifestação semiótica da objetividade), estética/ética/cognitiva" entre outras.

Em Bakhtin, também existe uma originalidade em demonstrar que, mantendo-se a unidade conteúdo-forma, acrescenta-se a "natureza do material" e os "procedimentos por ele condicionados" (BAKHTIN, 2003, 177-178). A forma é dependente do conteúdo e do material. Nos signos ideológicos, o objetivo é o conteúdo. Este conteúdo ético-cognitivo será enformado e concluído, subordinando o material ao próprio objetivo. Concluir implica a subordinação do material e alcançar o objetivo ético-cognitivo ou "tensão ético- cognitiva". Há necessidade de superar o material na tarefa comunicativa.

Assim, a comunicação mediada, um processo de trânsito de conteúdos e formas, supera a linguagem a fim de um sentido, ou a superação da própria forma para a conclusão de um novo discurso, evidencia a obediência de uma lógica criativa, "*uma lógica imanente da criação*", com os valores da produção de sentido, o contexto do "ato criador".

> [...] antes de tudo precisamos compreender a estrutura dos valores e do sentido em que a criação transcorre e toma consciência de si mesma por via axiológica, compreender o contexto em que se assimila o ato criador. A consciência criadora (...) *nunca coincide* com a consciência lingüística, a consciência lingüística é apenas um elemento, um material (...). (BAKHTIN, 2003, 179).

O conteúdo apresenta os elementos do mundo da vida, forjado em parâmetros éticos e cognitivos. Interligado, conteúdo e forma são mutuamente condicionados, produzindo sentido na própria criação. A atividade estética agrega sentidos de forma acabada, e auto-suficiente. Trata-se de um ato que passa a existir em um novo campo axiológico, num devir da interação comunicativa. Assim, o material também se condiciona com forma e conteúdo, em que o signo é o meio de expressão; o material deve ser superado, aperfeiçoado num contexto de criação em que forma e conteúdo revelam o signo em sua superação, numa mediação social, que é sempre dialógica.

3 | OS SIGNOS DE PETER GREENAWAY

Um importante diálogo de Greenaway que dá substância aos signos representados em suas obras está no contraponto do seu cinema com conceitos fundamentais da arte, desde o classicismo até as "técnicas da estética", com suas simetrias, ordenamentos e perspectivas. Na constituição do cinema de Greenaway percebe-se uma sucessão de cenas em planos-sequências de lentos *travellings*. "Os personagens entram, atravessam e saem de quadro. A câmera é na maioria das vezes frontal como em *O contrato do desenhista* e em *ZOO* – ou em *A barriga do arquiteto*." (BENTES, 2004, p. 18).

O contrato do desenhista

The Draughtsman's Contract (1982)

Em *A Barriga do Arquiteto*, Greenaway brinca com a ideia das transformações da pintura, confrontando a arquitetura monumental com a romana clássica. As pinturas e as esculturas com as artes de reprodução e citações (colagens sobre fotografias, fotocópias, cartões-postais, fotografias encenadas) a partir da história de um arquiteto obcecado pela arquitetura fantástica e utópica do também arquiteto Louis Boulée, do século XVIII, que nunca conseguiu realizar seus projetos.

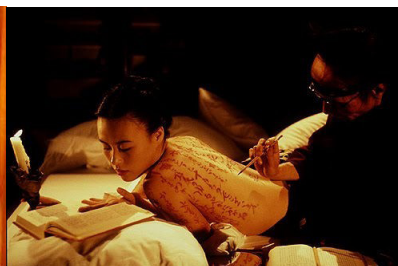
A superposição de estilos e propostas estéticas fascina e horroriza o personagem Kracklite, autor de um edifício em Chicago em forma de um hambúrguer, "monumento à carne e ao colesterol", arquitetura carnívora, comercial e eclética, que o arquiteto parece querer esquecer mergulhando no classicismo eterno de Roma e na utopia de Boulée. (BENTES, 2004, p. 18).

A barriga do arquiteto

The Belly of an Architect (1987)

Greenaway discute também, e de uma forma intensa, a arte contemporânea. Passa pela revolução cubista na pintura com Braque e Picasso, abordando a ideia de um quadro que mostra simultaneamente vários pontos de vista e ao mesmo tempo, o passado, o presente e o futuro. Nos filmes como *A última tempestade* e *O livro de cabeceira* isso fica evidente, Greenaway busca novas imagens em um exercício de pesquisa que passa pela estética renascentista até um "verdadeiro barroco eletrônico: de Shakespeare às imagens de alta definição de tecnologia japonesa". (BENTES, 2004, p. 19).

A última tempestade — *O livro de cabeceira*

Prospero's Books (1991) — *The Pillow Book (1996)*

Greenaway em *A última tempestade* realiza sua adaptação de Shakespeare, busca se manter fiel ao autor, tendo como na peça a presença da voz onipresente do ator John Gielgud que narra do primeiro ao quinto ato. Esse "vigoroso e próspero" é a marca sígnica que Greenaway segue, um fio condutor que vai pela numeração, descrição, catálogo da biblioteca indicada no título em inglês da obra. (BENTES, 2004, p. 20). Em *O cozinheiro, o ladrão, sua mulher e o amante*, os temas poder sem medidas e erotismo são abordados como uma peça de teatro e ópera, num cenário que combina o design moderno, os figurinos de Jean-Paul Gautier com a pintura holandesa do século XVII. Para cada "cena" o cineasta propõe um princípio estruturante, como a cor, as simbologias, a música ou um estilo pictório. Uma junção de signos e montagens que promovem uma interação objetivada de sentidos.

O cozinheiro, o ladrão, sua mulher e o amante The Cook, the Thief, His Wife & Her Lover (1989)

Em *O bebê de Mâcon*, o cineasta também organiza estes cenários e retoma alguns de seus temas preferidos: poder, um forte erotismo, teatro, mentiras, num filme que dialoga abertamente com toda a história da pintura e do teatro. Neste filme Greenaway conta a história de uma criança perfeita, é o bebê de Mâcon, nascido de uma mulher decrépita e doente, a criança é usada para satisfazer o desejo de glória e poder da própria irmã, que se dizia sua verdadeira mãe e uma nova Virgem Maria, novamente, signos que em seu horizonte de valores, confronta a história e o presente, objetivam sentidos e contradições, e em suas interações com o espectador, direcionam para uma multiplicidade.

O bebê de Mâcon / The Baby of Mâcon (1993)

Nos filmes de Greenaway há de forma evidente a presença da estética da pintura, podemos perceber que ele prefere a colagem em detrimento da montagem, assim, seja em um plano geral, médio ou em um único quadro, a presença de detalhes que, como a pintura cubista, por exemplo, compõem cenários, perspectivas, uma enorme quantidade de diálogos e possibilidades, uma verdadeira multiplicidade sígnica. Para Wilton Garcia (2000), é esta simultaneidade de "códigos" de diferentes linguagens que gera a linguagem de Greenaway. Um exemplo disso é em *A última tempestade*, em que o signo fogo é representado ao mesmo tempo como imagem, som e texto, em *O livro de cabeceira*, esta simultaneidade/multiplicidade também é mostrada com a sobreposição de pinturas cubistas de Georges Braque e Pablo Picasso, evidenciando ao mesmo tempo diferentes pontos de vistas e temporalidades. Ainda neste filme, a protagonista Nagico, aparece simultaneamente como criança e adulta, sendo o espectador que decide a temporalidade do que deseja ver.

O cineasta apresenta signos que são objetivados, que respondem, que sempre dialogam com sua esfera de citação ou com o próprio espectador, e em nenhum momento são passivos, portanto, são sempre ideológicos, valorados nesta composição ou colagem que Greenaway produz, constituindo um discurso cinematográfico de multiplicidades.

Greenaway nesta sua composição "sígnica" não se limita ao cubismo de *O livro de cabeceira*, ele apresenta elementos e conceitos fundamentais de vários momentos da história das artes plásticas. O classicismo no equilíbrio e na simetria de enquadramentos em Z00 – Um Z e dois Zeros (1985), marcas profundas do barroco na composição visual dos cenários de *A última tempestade*, vozes de Caravaggio em *O contrato do desenhista* e diálogos com Francis Bacon presentes nos alimentos em decomposição de *O cozinheiro, o ladrão, sua mulher e o amante.*

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Peter Greenaway tem uma produção cinematográfica e artística de expressão e reconhecimento internacional. Ele é considerado um grande crítico do próprio cinema, seus discursos em suas obras dialogam com este posicionamento. Em um artigo publicado pelo cineasta intitulado "Cinema: 105 anos de texto ilustrado", o diretor afirma que "até hoje não se viu nenhum cinema. O que vimos foram só 105 anos de texto ilustrado" (GREENAWAY, 2004:11). Para ele todos os filmes seguem uma linearidade que responde a um texto, atacando o dispositivo cinematográfico enquanto linguagem pré-dada. Greenaway critica sobre tudo a passividade do cinema, que para ele não é condizente com as possibilidades da geração digital. Para Ivana Bentes os "seus filmes formam uma verdadeira enciclopédia da história das artes e das técnicas, onde a pintura, o teatro, as artes figurativas, a ópera e vídeo têm um papel privilegiado na construção de uma nova visualidade" (BENTES, 2004:17).

Parece ser esta a intenção de Greenaway com suas produções (1980: The Falls, 1982: The Draughtsman's Contract, 1985: A Zed & Two Noughts, 1987: The Belly of an Architect, 1988: Drowning by Numbers 1989: The Cook, the Thief, His Wife & Her Lover, 1991: Prospero's Books, 1993: The Baby of Mâcon etc.) tentar dialogicamente estabelecer uma interação entre possibilidades e retrocessos, buscando o estético em uma mídia que é sobre tudo comunicação. O diretor produz filmes que buscam abarcar esta multiplicidade de formas e conteúdos, dialogando com inúmeras citações da arte, do cinema, da história por exemplo. Ele pode ser considerado um artista da multiplicidade, da experimentação e da contradição entre estilos e normas.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail. Estética da criação verbal. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BAKHTIN, Mikhail. M. e filosofia da linguagem. São Paulo: Hucitec, 1995.

BAKHTIN, Mikhail. O freudismo: um esboço crítico. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BAKHTIN, Mikhail. Questões de literatura e de estética: a teoria do romance. São Paulo: Editora UNESP, 1998.

BARROS, Diana Luz Pessoa de. Contribuições de Bakhtin às teorias do texto e do discurso. In: FARACO, Carlos Alberto et alii. Diálogos com Bakhtin. Curitiba: Editora da UFPR, 2001.

BARROS, Diana Luz Pessoa de. Dialogismo, polifonia e enunciação. In: BARROS, Diana Luz Pessoa de; FIORIN, José Luiz (Orgs.). Dialogismo, polifonia, intertextualidade: em torno de Bakhtin. São Paulo: Edusp, 2003.

BENTES, Ivana. Greenaway, a estilização do caos. In: ESTHER, Maria (org). O cinema enciclopédico de Peter Greenaway. São Paulo: Unimarco, 2004.

CABRERA, Julio. De Hitchcock a Greenaway pela história da filosofia: (novas reflexões sobre cinema e filosofia). São Paulo: Nankin, 2007.

CHEPTULIN, Alexandre. A dialética materialista: categorias e leis da dialética. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1982.

ESTHER, Maria (Org). O cinema enciclopédico de Peter Greenaway. São Paulo: Unimarco, 2004.

FARACO, Carlos Alberto. TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de. Diálogos com Bakhtin. Curitiba: UFPR, 2001.

GREENAWAY, Peter. Cinema: 105 anos de texto ilustrado. In: ESTHER, Maria (org). O cinema enciclopédico de Peter Greenaway. São Paulo: Unimarco, 2004.

GARCIA, Wilton. Introdução ao cinema intertextual de Peter Greenaway. São Paulo: Annablume/

UniABC, 2000.

PONZIO, Augusto. A revolução Bakhtiniana: o pensamento de Bakhtin e a ideologia contemporânea. São Paulo: Contexto, 2008.

SOBRAL, Adail. Ato/atividade e evento. In: BRAIT, Beth (Org.). Bakhtin: conceitos- chave. São Paulo: Contexto, 2005.

SOBRAL, Adail. Ético e estético. In: BRAIT, Beth (Org.). Bakhtin: conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2005.

SOBRAL, Adail. Filosofias (e filosofia) em Bakhtin. In: BRAIT, Beth (Org.). Bakhtin: conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2005.

STAM, Robert. Bakhtin: da teoria literária à cultura de massa. São Paulo, Ática, 2000.

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCELO PEREIRA DA SILVA - Pós-Doutor em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru (2018). Desde 2020 é docente permanente do Mestrado Interdisciplinar em "Linguagens, Mídia e Arte" e do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP). Foi professor nos cursos de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade da Universidade do Sagrado Coração de Bauru/São Paulo (2010 a 2014). Também lecionou, como professor permanente, no Mestrado Profissional em Comunicação, no Mestrado Interdisciplinar em Cultura e Sociedade e no curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (2014 a 2020), campus de São Luís. E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com.

ÍNDICE REMISSIVO

A

B

C

D

E

F

G

I

M

N

P

R

S

V

Ano 2021

Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2021

Comunicação Institucional, Gestão e Atores Organizacionais

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br